

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



A relação trabalho-família: O desafio para ontem

Vânia Sofia Gomes de Carvalho

Orientador: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia,
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



A relação trabalho-família: O desafio para ontem

Vânia Sofia Gomes de Carvalho

Orientador: Prof. Doutora Maria José Chambel Soares

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Psicologia,
Especialidade Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Júri:

Presidente: Doutora Isabel Maria de Santa Bárbara Teixeira Nunes Narciso Davide

Vogais: Doutor Jari Juhani Hakanen

Doutor Joaquim Armando Gomes Alves Ferreira

Doutora Maria Eduarda Carlos Castanheira Fagundes Duarte

Doutora Maria José Chambel Soares

O trabalho de investigação conducente a esta dissertação foi cofinanciado por fundos nacionais do Ministério da Ciência e Ensino Superior e pelo Fundo Social Europeu, no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN, 2007 - 2013) – Programa Operacional Potencial Humano (POPH), através da Bolsa de Doutoramento com a referência SFRH / BD / 76459 / 2011, concedida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

2016

O trabalho de investigação conducente a esta dissertação foi cofinanciado por fundos nacionais do Ministério da Ciência e Ensino Superior e pelo Fundo Social Europeu, no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN, 2007 -2013) – Programa Operacional Potencial Humano (POPH), através da Bolsa de Doutoramento com a referência SFRH / BD / 76459 / 2011, concedida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.



“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Pessoa

Este foi o tempo. O tempo que me levou a abandonar velhos caminhos e traçar novos, o tempo que me levou a mudar de cidade e a conhecer tantos outros lugares. Não fiz esta travessia sozinha. Tive a felicidade de ter pessoas que me fizeram esquecer as roupas usadas e começar este desafio.

A professora Maria José Chambel,

Deu voz a este tempo e desafiou-me a avançar 200 Km de caminho só para a travessia começar. A partir daí percorri muitos mais a escrever e rescrever, a correr dados, a insistir e persistir mas nem por um dia que fosse me senti desamparada. Fez com que achasse esta escolha de investigar a mais acertada possível. Fez-me viajar pelas suas histórias. Fez-me crescer e ser. Obrigada por todo este apoio, amizade, dedicação e magia que coloca neste trabalho. Por mais que diga sinto que as palavras não conseguem passar para o papel...

O professor Joaquim Armando Ferreira,

A quem eu recorri antes de tudo isto começar e me escutou com toda a paciência do mundo. Fez-me avançar, deu-me força e asas. Sem a sua presença este projeto não teria começado.

O pai,

Por me apoiares incondicionalmente a despir a roupa usada. Obrigada por confiares sempre nas minhas decisões e aceites tão bem esta minha mudança de rumo. Sei que te causou preocupação mas apoiaste sempre porque sabias que eu faria valer a pena! És o meu modelo de responsabilidade no trabalho que tanto este projeto exigiu.

A mãe,

Por sonhares comigo. Por vibrares com toda a energia do Mundo com esta minha mudança de caminho. Pela vida que deste a tudo isto...mesmo que para isso ficássemos mais longe fisicamente. Ganhámos muito. Sem ti não sou completa, nunca.

A avó Carolina e o avó Romeiro,

Que me fizeram sentir com o maior carinho mesmo quando isso significava passar tantos dias longe de vocês. Por todo o orgulho que me invadem, sempre.

Tive também pessoas que aparecem na travessia, que estão e estarão neste(s) caminho(s)...

O João Botto,

O nosso encontro tornou este percurso com tanto mais sentido. Agradeço a tua paciência, o teu carinho e apoio para cada detalhe deste projeto. Obrigada por me conduzires a este lugar mágico e seguro em que vivemos. Venham mais travessias por esta vida fora, de mãos dadas tudo se torna mais fácil.

O Luís Botto e a Maria José Botto,

A família de Lisboa! Obrigada por todos os mimos, presença e por vibrarem com as minhas vitórias.

Apareceram os que atravessaram a travessia no mesmo barco que eu...

As companheiras e companheiros de sala,

Obrigada pela vossa amizade, pelo elo especial que criámos e que me nunca me fez pensar que estava neste projeto sozinha.

Sílvia Lopes, companheira desde o primeiro dia, és o meu sinónimo de altruísmo, obrigada do coração por cuidares tão bem de mim e deste trabalho.

Filipa Sobral, o teu sentido de pragmatismo sempre presente, a tua energia e força contagiaram o meu trabalho, obrigada.

Susana Ramalho, obrigada pelo teu forte sentido de presença e pelo exemplo com que dás pela forma como olhas para a vida.

Os que estão sempre presentes: Yasamin, Alda, Josilene, Fátima e os que passaram e encheram a sala de boas energias: Pablo, Marianna, Cleide, Anete, todos enriqueceram este meu percurso.

Eleni Papagiannaki, Jacob Wolpin, Pascale Daher, Sven Lohrey, Jay Joseph, thank you all for your support and for making my time in Birmingham as at-home as it could be.

Tive outros professores, colegas e amigos que ajudaram na travessia,

A professora Filipa Castanheira, Isabel Narciso, Carla Crespo, Teresa Ribeiro e o professor Luís Curral com quem me fui cruzando e sempre me foram sorrindo. A Eloísa Guerrero sempre tão amável e com tão boas energias.

A Cláudia Sacramento que me recebeu tão bem em Aston. Obrigada pelo teu tempo, carinho e por me mostrares a investigação além fronteiras.

Pedro Marques Quinteiro, obrigada pelo teu apoio na estatística.

Vítor Vieira, obrigada pelo tempo e paciência com o programar e reprogramar. Mais do isso, pelo humor que nos brindas sempre.

E tenho os que me já me viram com roupas usadas e que estão sempre a olhar pelas minhas travessias,

Adelaide Gaspar, Daniela Sousa, João Raimundo, família de coração que me encham de mimos e presença, sempre. Manuela Amaro, Daniela Sousa, Rita Mendes, Joana Simões, Ana Veríssimo, Luís Reis, Paulo Gomes, Mário Almeida, tanta força que me deram em todas as decisões que levaram à concretização desta tese... não esqueço os incentivos, as palavras de conforto e os brindes a pequenas vitórias deste trabalho. A minha equipa de amigas preferidas, Rita Mendes (outra vez), Joana Batista, Rosa Duarte e Cláudia Ventura, que me incentivaram a deixá-las para vir para um lugar que sabiam que era o meu!

Por fim,

A todos os participantes dos estudos que fazem parte desta tese.

Ao Paulo Maltez e Maria Azancot por terem sido fundamentais para a recolha de dados para os estudos desta tese.

Resumo

Esta tese aborda a problemática da relação trabalho-família numa perspetiva organizacional. A psicologia ocupacional, que tem procurado destacar as melhores implicações práticas para promover a qualidade de vida no trabalho, sublinha a relação trabalho-família como um dos riscos psicossociais mais proeminentes a combater.

O projeto que aqui se apresenta integra quatro estudos empíricos que procuram: 1) conhecer como os indivíduos percebem a forma como relacionam o seu trabalho com a sua família; 2) explorar antecedentes organizacionais desta relação; 3) perceber o impacto da relação trabalho-família para o bem-estar no trabalho e bem-estar subjetivo individual. Estes estudos foram suportados teoricamente com modelos sobejamente reconhecidos na literatura da psicologia ocupacional, como sejam o modelo *Job Demands Control and Support* (JDCS); o *Job Demands-Resources* (JD-R) e a teoria *Conservation of Resources* (COR)¹.

No primeiro estudo, com uma amostra de profissionais de uma instituição bancária ($N=1885$) verificou-se através da análise latente de perfis que o Conflito Trabalho-Família (CTF) e o Enriquecimento Trabalho-Família (ETF) ocorrem simultaneamente no indivíduo, distinguindo cinco perfis de CTF e ETF. Foi ainda possível perceber que as características do trabalho do modelo JDCS revelam-se adequadas para explicar a forma como os indivíduos relacionam o trabalho com a família, de modo que mais autonomia e suporte estão associadas a perfis com mais ETF e, por outro lado, mais exigências a perfis com mais CTF. Além disso, verificou-

¹ Optou-se por não fazer a tradução da designação destes modelos devido à inexistência de uma tradução portuguesa consensual e por se tratarem de modelos vastamente difundidos com a designação original na literatura e publicações internacionais em diversas línguas.

se que perfis onde o CTF é mais prevalente têm mais *burnout*², menos satisfação com a vida e piores percepções de saúde e nos perfis onde o ETF é dominante têm mais *engagement*², mais satisfação com a vida e melhores percepções de saúde. Por último, este estudo mostrou que o ETF parece ter um efeito atenuador sobre os efeitos negativos que o CTF provoca.

O segundo estudo, igualmente com uma amostra de profissionais de uma instituição bancária ($N=1390$) mostrou, uma vez mais, que o modelo JDCS é adequado para explicar o ETF, sendo que as exigências se relacionam negativamente e a autonomia e suporte se relacionam positivamente com o mesmo. Para além disso, revelou que o ETF medeia a relação entre as características do trabalho e o bem-estar subjetivo. Neste segundo estudo introduzimos as práticas de envolvimento como possível antecedente verificando que as mesmas promovem a existência de características de trabalho favoráveis ao ETF e, mais do que isso, igualmente o promovem de forma direta.

No terceiro estudo, realizado com uma amostra de militares de três unidades da Marinha Portuguesa ($N=175$), foi possível demonstrar que o CTF e o ETF são mecanismos que explicam a relação entre as características do trabalho e o bem-estar nesse contexto. Além disso, foi reforçado o carácter explicativo que as características de trabalho têm para a emergência do CTF e do ETF.

O quarto estudo foi realizado com uma amostra de trabalhadores de uma Câmara Municipal ($N=218$). Neste estudo foi possível reforçar que as práticas de envolvimento percebidas pelos trabalhadores estão positivamente relacionadas

² Os conceitos de *burnout* e *engagement* são muito utilizados na literatura internacional da psicologia da saúde ocupacional enquanto indicadores de bem-estar psicológico. A exemplo de outros termos, por não existir uma tradução portuguesa consensual, optou-se por manter as designações originais. As traduções portuguesas que, provavelmente, mais se aproximariam das suas definições originais seriam “esgotamento” e “compromisso laboral”. No entanto, a adoção destas traduções seria muito redutora dos componentes que os caracterizam de acordo com os seus autores.

com o ETF e com o CTF. Os resultados indicaram ainda a presença de uma mediação em série, estabelecendo a relação do CTF e do ETF com o bem-estar no trabalho, como mediadores entre a percepção quanto às práticas de envolvimento e o bem-estar subjetivo.

Estes estudos reforçam a importância que a relação trabalho-família deve ter no mundo organizacional. Com um olhar sobre a vertente negativa mas também sobre a vertente positiva desta relação, com características de trabalho adequadas e práticas de recursos humanos de envolvimento mostra-se, nesta tese, que podemos ter indivíduos com mais bem-estar quer no trabalho, quer fora deste contexto.

Abstract

The subject of this thesis is the work and family relationship in an organizational perspective. This subject has been highlighted as an important element for research in occupational psychology, that as the main goal of promoting the quality of life in the work context.

This project contains four empirical studies that explore: 1) how individuals perceive their work and family relationship; 2) the organizational antecedents of this relationship; 3) the impact of work and family relationship to well-being at work and subjective well-being. We use recognized theoretical models to support our assumptions: the Job Demands Control and Support (JD-CS); the Job Demands-Resources (JD-R) and the Conservation of Resources theory (COR).

In the first study, with a sample of bank employees ($N=1885$) through the latent profile analysis we verified that the work-family conflict (WFC) and work-family enrichment (WFE) occur simultaneously and five different profiles emerged. The job characteristics of JD-CS model revealed to be adequate to explain how individuals relate their work and family relationship. Thus, job autonomy and support are related with the profile where WFE is dominant and, on the contrary, job demands are related with the profile where WFC is dominant. Furthermore, the profile with more WFC has more burnout, lower satisfaction with life and worst health perceptions and the profile with more WFE has more engagement, higher satisfaction with life and better health perceptions. This study also demonstrates that the WFE seems to buffer the effect of WFC consequences.

In the second study, with a sample of bank employees ($N=1390$) the results demonstrated that the JD-CS model is an adequate model to explain the WFE once job demands were found to be negatively related to WFE while autonomy and supervisor support displayed a positive relation. We also observed that WFE is an important mechanism to

explain the relationship between these job characteristics and employees' well-being. We introduced the High-Performance Work Systems (HPWS) in this study and the results revealed that HPWS was a relevant organizational variable to explain job characteristics. However, we observed that it was also directly related to WFE.

The third study was conducted with employees working in three units of the Portuguese Marine Corps. The results demonstrated that job characteristics are related to both WFC and WFE, which, in turn, explain militaries' burnout and engagement. Moreover, WFC and WFE were found to mediate the relationship between job characteristics and well-being at work.

The fourth study was realized with a sample of employees in a city council ($N=218$). In this study, we observed a positive relationship between perceived HPWS and WFE and a negative relationship between perceived HPWS and WFC. Furthermore, the results also indicated the presence of a serial mediation model where work–family balance and well-being at work act as mediators of perceived HPWS and subjective well-being.

This set of studies reinforces the importance that the work and family relationship should have in the organizational world. By looking not only to the negative perspective but also to the positive perspective, to the job characteristics and to HPWS the results in this thesis disclosure how employees can have more well-being at work and subjective well-being.

Índice

PARTE I: A relação trabalho-família numa perspetiva organizacional

Introdução e objetivos

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO TEÓRICA E APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS.....	3
1. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA.....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1. <i>O paradigma negativo da relação trabalho-família</i>	10
2.2. <i>O paradigma positivo da relação trabalho-família</i>	12
2.3. <i>O paradigma integrativo da relação trabalho-família</i>	15
3. AS CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO E DO ENRIQUECIMENTO TRABALHO-FAMÍLIA.....	21
3.1. <i>O bem-estar no trabalho</i>	21
3.2. <i>Do bem-estar no trabalho ao bem-estar subjetivo</i>	24
4. VISÃO ORGANIZACIONAL DA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA.....	26
4.1. <i>As práticas amigas das famílias</i>	26
4.2. <i>As práticas de recursos humanos de envolvimento</i>	28
4.3. <i>As características do trabalho</i>	32
5. SÍNTESE.....	34
6. APRESENTAÇÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS.....	36
6.1. <i>Estudo 1</i>	37
6.2. <i>Estudo 2</i>	38
6.3. <i>Estudo 3</i>	38
6.4. <i>Estudo 4</i>	39

PARTE II: Estudos sobre a relação trabalho-família numa perspetiva organizacional

CAPÍTULO 2: WORK-TO-FAMILY CONFLICT AND ENRICHMENT PROFILES: JOB CHARACTERISTICS AND EMPLOYEES' WELL-BEING.....	43
ABSTRACT.....	43
INTRODUCTION.....	44
STUDY HYPOTHESES.....	46

METHOD.....	53
RESULTS.....	58
DISCUSSION.....	66
STUDY LIMITATIONS, STRENGTHS AND PRACTICAL IMPLICATIONS.....	69
CAPÍTULO 3: WORK-TO-FAMILY ENRICHMENT AND EMPLOYEES' WELL-BEING: HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND JOB CHARACTERISTICS.....	73
ABSTRACT.....	73
INTRODUCTION.....	74
STUDY HYPOTHESES.....	76
METHOD.....	82
RESULTS.....	84
DISCUSSION.....	90
LIMITATIONS AND FUTURE STUDIES.....	92
CAPÍTULO 4: MILITARIES' WELL-BEING AT WORK THROUGH THE WORK-FAMILY LENS: THE JOB CHARACTERISTICS ROLE.....	95
ABSTRACT.....	95
INTRODUCTION.....	96
STUDY HYPOTHESES.....	98
METHOD.....	103
RESULTS.....	106
DISCUSSION.....	112
CAPÍTULO 5: PERCEIVED HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM AND SUBJECTIVE WELL-BEING: WORK-TO-FAMILY BALANCE AND WELL-BEING AT WORK AS MEDIATORS.....	117
ABSTRACT.....	117
INTRODUCTION.....	118
STUDY HYPOTHESES.....	120
METHOD.....	125
RESULTS.....	130
DISCUSSION.....	135
STUDY LIMITATIONS, STRENGTHS AND FUTURE DIRECTIONS.....	139
PARTE III: Conclusões sobre o estudo relação trabalho-família numa perspectiva organizacional	
CAPÍTULO 6: RESUMO INTEGRADO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	143
1. <i>A ocorrência simultânea do conflito e do enriquecimento trabalho-família</i>	143
2. <i>Antecedentes do CTF e do ETF</i>	145

2.1. <i>As características do trabalho</i>	145
2.2. <i>As práticas de envolvimento</i>	147
3. <i>Consequências do CTF e do ETF</i>	150
3.1. <i>Bem-estar no trabalho</i>	150
3.2. <i>Bem-estar subjetivo</i>	152
4. <i>O papel mediador do CTF e do ETF</i>	154
.	
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	157
1. Considerações metodológicas.....	157
2. Implicações teóricas e propostas de estudos futuros.....	159
3. Implicações práticas.....	162
REFERÊNCIAS.....	167
ANEXO.....	199

Índice de Tabelas

TABELA 1. MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND CORRELATION COEFFICIENTS BETWEEN VARIABLES (CAPÍTULO 2).....	59
TABELA 2. FIT INDICES FOR THE FIVE ESTIMATED SOLUTIONS OF THE LATENT PROFILE ANALYSES FOR EACH SAMPLE (CAPÍTULO 2).....	60
TABELA 3. MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR DIMENSIONS OF WORK-FAMILY INTERFACE FOR THE FIVE IDENTIFIED PROFILES (CAPÍTULO 2).....	62
TABELA 4. MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR JOB CHARACTERISTICS FOR THE FIVE WF CONFLICT AND ENRICHMENT PROFILES (CAPÍTULO 2).....	62
TABELA 5. MEANS AND STANDARD DEVIATIONS FOR WELL-BEING AT WORK AND SUBJECTIVE WELL-BEING FOR THE FIVE WF CONFLICT AND ENRICHMENT PROFILES (CAPÍTULO 2).....	64
TABELA 6. RESULTS OF CONFIRMATORY ANALYSIS (CAPÍTULO 3).....	84
TABELA 7. MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND CORRELATION COEFFICIENTS BETWEEN VARIABLES (CAPÍTULO 3).....	85
TABLE 8. RESULTS OF STRUCTURAL EQUATION MODELS (CAPÍTULO 3).....	89
TABELA 9. RESULTS OF CONFIRMATORY ANALYSIS (CAPÍTULO 4).....	107
TABELA 10. MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND CORRELATION COEFFICIENTS BETWEEN VARIABLES (CAPÍTULO 4).....	108
TABELA 11. RESULTS OF STRUCTURAL EQUATION MODELS (CAPÍTULO 4).....	109
TABELA 12. MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND CORRELATION COEFFICIENTS BETWEEN VARIABLES (CAPÍTULO 5).....	131
TABELA 13. INDIRECT EFFECTS FOR MODEL 1 (CAPÍTULO 5).....	132
TABELA 14. INDIRECT EFFECTS FOR MODEL 2 (CAPÍTULO 5).....	133

Índice de Figuras

FIGURA 1. PIRÂMIDE POPULACIONAL DE PORTUGAL EM 2015 E PREVISÃO PARA 2050 (CAPÍTULO 1).....	6
FIGURA 2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA INTEGRAÇÃO DOS ESTUDOS DO PROJETO (CAPÍTULO 1).....	37
FIGURA 3. WORK-FAMILY CONFLICT AND ENRICHMENT PROFILES (CAPÍTULO 2).....	61
FIGURA 4. RESEARCH MODEL (CAPÍTULO 3).....	81
FIGURA 5. FINAL MODEL (CAPÍTULO 3).....	88
FIGURA 6. FINAL MODEL (CAPÍTULO 4).....	111
FIGURA 7. MODEL 1 AND 2 (CAPÍTULO 5).....	135

PARTE I

A relação trabalho-família numa perspetiva organizacional: Introdução e Objetivos

Capítulo 1

Introdução teórica e apresentação dos estudos

1. A importância da análise da relação trabalho-família

O trabalho e a vida familiar dos indivíduos têm sido consideradas duas áreas interdependentes e de maior investimento na vida adulta (Kanter, 1977). Porém, a maioria dos adultos manifesta ter de lutar para conciliar estas duas dimensões (Allen & Paddock, 2015) o que tem implicações não só para o próprio indivíduo, como também para as organizações e, em geral, para a sociedade (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010). Não é surpresa que a relação trabalho-família tenha sido recentemente apontada como um dos fortes preditores de bem-estar nos países Europeus (Eurofound, 2012). Concretamente, a investigação tem demonstrado que quando os indivíduos sentem dificuldade em conciliar estas duas dimensões têm menor bem-estar, menos satisfação com o trabalho, menor compromisso afetivo com a organização e, em geral, sentem que o seu trabalho não é bem-sucedido (Poelmans & Caligiuri, 2008). A Confederação das Organizações Familiares da União Europeia (COFACE, 2015) sublinha as consequências nefastas que a dificuldade de conciliar o trabalho e a família provocam. Destaca-se que se assiste atualmente, sob ponto de vista individual, a um desinvestimento das mulheres para com a sua carreira profissional, principalmente mães ou cuidadoras que trabalham; um decréscimo demográfico visto que a opção por formar família é adiada entre os casais e um aumento de gastos para os casais que têm crianças ou dependentes a seu cuidado como consequência da falta de medidas organizacionais (*e.g.*, acordos de trabalho flexíveis e/ ou prestação de serviços). Os trabalhadores estão, por isso, presos numa situação em que por terem de trabalhar muitas horas, necessitam de realizar gastos extra (*i.e.*, horas de creche adicional para os filhos). As comunidades, no geral, ressentem-se igualmente

tendo menos prosperidade e bem-estar geral da população (COFACE, 2015). Por exemplo, existem despesas mais elevadas pelo absentismo dos trabalhadores provocadas por doenças de trabalho; horários de funcionamento de serviços que não se coadunam com horário de trabalho, oferecendo à população serviços cada vez mais caros.

Neste sentido, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho considera o “*equilíbrio entre a vida profissional e pessoal*” um dos pilares de análise obrigatória quando se pretende avaliar a qualidade de vida dos indivíduos (Eurofound, 2014). Em consonância, o Parlamento Europeu designou 2014 como o “*ano para a conciliação da vida profissional e vida familiar*.”

Neste ponto, torna-se fulcral perceber quais os motivos que originam a dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família. Mudanças de índole demográfica, tecnológica e organizacional têm sido apontadas como relevantes para justificar o panorama atual (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Poelmans & Caligiuri, 2008).

Tradicionalmente, o homem era visto como o provedor da família e todo o mercado de trabalho, bem como as políticas de emprego estavam adaptadas a este modelo de família tradicional (COFACE, 2015). No entanto, tem-se assistido ao aumento do número de mulheres no mercado de trabalho como nunca antes visto, o que faz com que existam cada vez mais famílias com casais em que ambos os membros têm uma carreira profissional. Deste modo, para as mulheres as responsabilidades de trabalho juntam-se às responsabilidades domésticas e, para os homens, existe uma maior exigência no que respeita ao envolvimento nas tarefas familiares (Allen *et al.*, 2000; Premeaux, Adkins, & Mossholder, 2007).

Outra das mudanças tem sido na estrutura das famílias que se apresentam cada vez mais complexas e marcadas pela diversidade (Marchese, Bassham, & Ryan, 2002). Exemplo disso é o aumento do número de divórcios e o consequente aumento de famílias monoparentais e/ou famílias recompostas (Allen, 2001; Grzywacz & Marks, 2000; Parasuraman & Greenhaus,

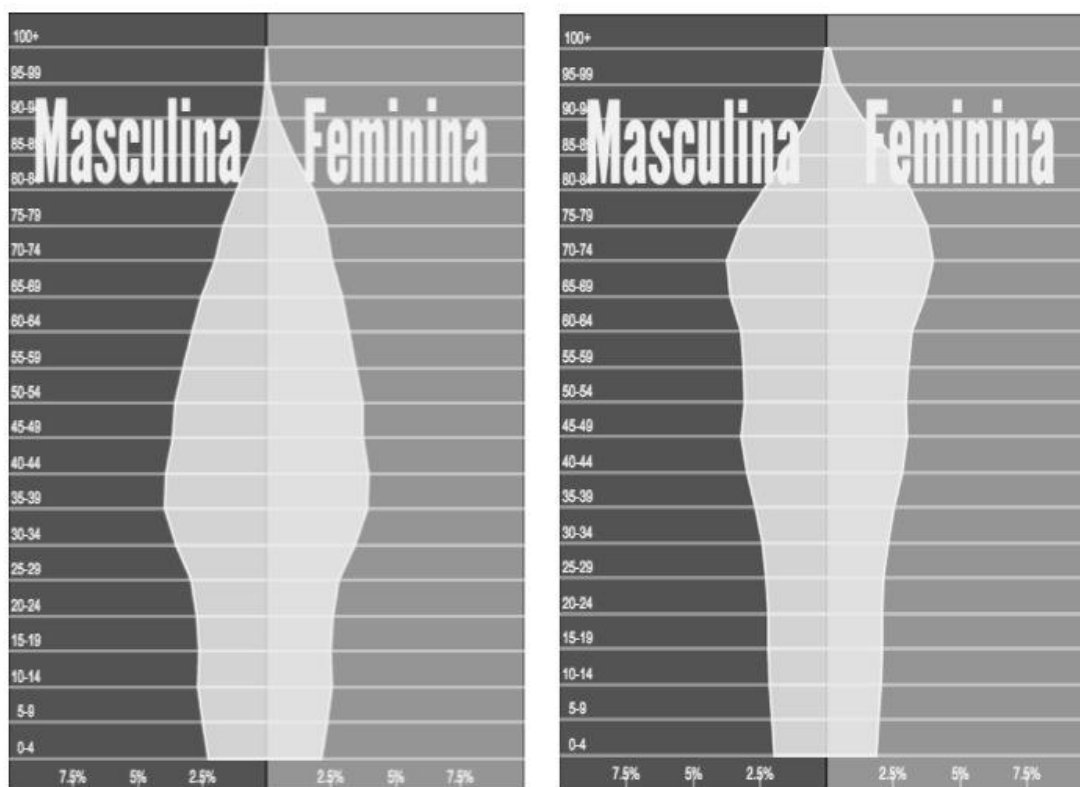
2002). Acresce a estes fatores a diminuição da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida, tendo as famílias de se articular como cuidadores dos mais idosos e dos mais jovens (Poelmans, Odle-Dusseau, & Beham, 2009). Estas dificuldades são ainda mais acentuadas pela falta de suporte que se pode notar, por exemplo, nas dificuldades de admissão nos jardins-de-infância reportadas por 60% das famílias na Europa (COFACE, 2015).

As mudanças tecnológicas, nomeadamente pela ação da aplicação direta das novas tecnologias de informação, fazem com que a movimentação empresarial se realize 24 horas por dia através de circuitos electrónicos, em qualquer parte do mundo, numa questão de segundos (Castells, 2003). Esta mudança traz um impacto para as organizações que, com a crescente internacionalização dos mercados, colocam nos trabalhadores cada vez mais exigências, levando ao aumento da sua carga horária de trabalho (Poelmans, *et al.*, 2009).

Portugal não é exceção a esta realidade, de tal modo que a Constituição da República Portuguesa salienta a importância da conciliação entre o trabalho e a família no artigo nº59, nº 1 b) referindo que *“todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”*.

De facto, também em Portugal se têm sentido estas mudanças, fazendo com que a análise da relação entre o trabalho e a família seja relevante.

Figura 1. Pirâmide populacional de Portugal em 2015 e previsão para 2050



Fonte: Pirâmides populacionais do mundo desde 1950 até 2100, consultado em 03/12/2015 em <http://populationpyramid.net/pt/portugal/>. Esquerda: 2015 / Direita: Previsão para 2050.

A figura 1 retrata a pirâmide populacional de Portugal em 2015 e uma previsão da evolução do estado dessa pirâmide para o ano de 2050. Daqui ressaltam, desde logo, dois pontos essenciais que se coadunam à realidade Europeia. Em primeiro lugar, é notória a diminuição da natalidade, que se encontra em níveis muito inferiores aos necessários para renovar gerações (Instituto Nacional de Estatística (INE), censos 2011). O segundo aspeto prende-se com o envelhecimento da população, dado o aumento da esperança média de vida. Assim, muitas vezes, os designados trabalhadores ativos têm não só a responsabilidade de cuidar dos mais novos como também responsabilidade para cuidar dos mais velhos. Através das pirâmides populacionais representadas na figura percebemos ainda que à medida que os anos passam este fenómeno tende a ser cada vez mais acentuado.

Seguidamente, importa salientar um conjunto de fatores que acrescem particular relevância à temática da relação trabalho-família em Portugal. Importa destacar que Portugal é um dos países da União Europeia com a mais alta taxa de participação de mulheres no mercado de trabalho. Em 2011, a taxa de emprego feminino situava-se nos 60.4% mantendo-se acima da média da UE27 (58.5%) (Eurostat, 2011). Mais, em contraste com a globalidade dos restantes países da União Europeia onde as mulheres com filhos pequenos trabalham mais a tempo parcial, em Portugal a maioria das mulheres trabalha a tempo inteiro, no que são consideradas jornadas de trabalho particularmente intensivas (Casaca, 2013; Torres, 2004; Vieira, Lopez, & Matos, 2014). Verifica-se ainda que quer homens quer mulheres usufruem pouco das licenças de saída (Torres, 2004; Vieira, *et al.*, 2014). Por outro lado, é em Portugal que há mais casais (68%) com emprego a tempo inteiro (Eurostat, 2011). Simultaneamente, as organizações ainda não dispõem de mecanismos de suporte para a realidade de emprego dos dois membros do casal (Guerreiro & Abrantes, 2007; Torres, 2004; Vieira *et al.*, 2014). Neste ponto de vista, em comparação com o panorama europeu, acresce ainda o facto de Portugal apresentar uma das mais baixas percentagens de mulheres e homens trabalhadores com horários flexíveis, sendo que 74.4% referem que a fixação dos horários é determinada pela entidade empregadora (Casaca, 2013).

Além disto, permanecem em Portugal as expectativas tradicionais quanto ao género. Deste modo, é frequente caber às mulheres a realização das atividades domésticas e o cuidado das crianças, o que torna a conciliação trabalho-família particularmente difícil para as mulheres (Fontaine, Andrade, Matias, Gato, & Mendonça, 2007; Torres, 2004). Por tudo isto, o caso específico português é caracterizado por ter bastantes exigências, desafios e potenciais fontes de *stress* (Vieira *et al.*, 2014). Não é assim surpresa que a gestão dos papéis familiar e do trabalho origine impacto em muitos sectores da sociedade.

Acompanhando as céleres mudanças nestes dois domínios, tem-se também gerado debate científico nesta área por diferentes disciplinas (*i.e.*, psicologia, sociologia, gestão, saúde ocupacional, estudos de género e da família) (Geurts & Demerouti, 2003). Existem ainda organizações internacionais específicas que procuram dar voz à problemática da relação trabalho-família citando, como exemplo, a *Work for Work-Life Progress* ou a *Sloan Work and Family Researchers Network*. Esta última promove de dois em dois anos debates científicos sobre a temática. Numa era de mudança social rápida e intensa procura-se sobretudo conhecer os contornos da relação trabalho-família, os seus antecedentes e as suas consequências. Num prisma pragmático, procura-se o desenvolvimento de políticas sociais apropriadas, sensíveis ao contexto cultural de cada país, assim como, uma maior consciencialização organizacional a este respeito.

A ambição deste projeto é gerar um maior conhecimento das variáveis organizacionais com impacto na relação trabalho-família e, conseqüentemente, no bem-estar dos trabalhadores. Das mais diversas análises possíveis e necessárias quando se aborda uma temática de tamanha abrangência, este trabalho centra-se num prisma organizacional. Procuramos, desta forma, conhecer o impacto de variáveis organizacionais na relação trabalho-família para que se possam tecer conclusões que permitam traçar novos caminhos de intervenção nas organizações.

2. Enquadramento teórico

O crescimento exponencial da literatura que se dedica ao estudo da relação entre o trabalho e a família gerou uma grande diversidade de teorias (Barnett, 1998; Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990).

As primeiras conceptualizações foram baseadas na teoria da segmentação (Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003) e tendiam a retratar a família e o trabalho como relativamente

distintos e independentes, afirmando ser possível aos indivíduos dividirem estas duas dimensões das suas vidas. No entanto, no início dos anos 70, os trabalhos de Rapoport e Rapoport (1969), Renshaw (1976) e de Kanter (1977) e Pleck (1977) destroem esta teoria afirmando a existência do “*mito dos mundos separados*” e argumentando que as atividades do foro familiar e do trabalho estão conectadas.

Desde então, a investigação tem produzido uma variedade de teorias sobre os possíveis mecanismos que ligam estas duas áreas. Edwards e Rothbard (2000) apresentam um quadro integrador desses mecanismos de ligação, destacando seis deles, dos quais se segue uma breve descrição. O primeiro é o mecanismo de segmentação, acima referenciado, que defende que estas duas dimensões estão separadas quer física, quer psicologicamente; o segundo mecanismo, um dos mais citados na literatura, é o “*spillover*” (transbordamento ou contágio) que argumenta que as experiências (*i.e.*, afetivas, competências, atitudes e comportamentos) num domínio afetam o outro domínio; o terceiro mecanismo é o de compensação, que nos diz que a insatisfação num domínio de vida leva os indivíduos a produzirem uma resposta ativa, isto é, um maior investimento no outro domínio; o quarto mecanismo é o de congruência que atribui a outra variável (*i.e.*, personalidade; comportamento; padrões culturais) a forma como a vida familiar e do trabalho são similares ou congruentes; o quinto mecanismo é o da escassez de recursos que apresenta a visão de que há uma transferência finita de recursos pessoais (*i.e.*, tempo, atenção, energia) entre domínios; por último, o mecanismo de conflito trabalho-família, descrito em detalhe mais adiante, que reconhece que as exigências dos domínios são mutuamente incompatíveis, no sentido em que cumprir as exigências num domínio dificulta cumprir as exigências no outro domínio. Entretanto, outros mecanismos que têm sido preconizados são baseados na teoria das fronteiras (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Clark, 2000). Nesta teoria, defende-se que os diferentes papéis que os indivíduos desempenham são bastante significativos uma vez que lhe conferem forma e significado. A

grande diferença desta teoria comparativamente com a da segmentação é a de que a teoria das fronteiras considera que os domínios da família e do trabalho são permeáveis, influenciando-se mutuamente (Guest, 2002; Ford, Heinen, & Langmaker, 2007).

Importa referir que mais do que criticar um mecanismo e a teoria em que assenta em relação a outro, é necessário considerar que o seu conjunto oferece um espectro de análise do dinamismo da interface trabalho-família cada vez mais amplo e compreensivo.

Por sua vez, os estudos mais contemporâneos têm descrito a relação entre o trabalho e família em três pontos de vista distintos: um negativo, um positivo e um integrativo (Carlson & Grzywacz, 2008). Importa aqui salientar que igualmente dentro destes três pontos de vista se encontra grande diversidade de conceitos e modelos explicativos, pelo que, muito embora considerando esta diversidade, este capítulo procura integrar os modelos mais consensuais na literatura.

2.1. O paradigma negativo da relação trabalho – família

A perspetiva mais analisada na literatura da relação trabalho-família tem sido a negativa, cujo conceito central é o conflito trabalho-família (CTF). Greenhaus e Beutell (1985, p.77) descrevem o CTF como: *"forma de conflito inter-papel na qual as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis de modo a que a participação num papel [familiar] torna mais difícil a participação no outro [profissional]"*. Assim, uma pessoa que tenha múltiplos papéis inevitavelmente experimenta conflito pois, de acordo com o preconizado, os indivíduos têm uma quantidade limitada de recursos e energia. Atualmente, o CTF é entendido como sendo um fenómeno bidirecional, ou seja, as experiências do domínio da família podem afetar negativamente o domínio do trabalho, assim como, as experiências do domínio do trabalho podem afetar negativamente o domínio da família.

Greenhaus e Beutell (1985) distinguem três tipos de conflito. O primeiro, o conflito de base temporal (*time-based*) compreende conflitos que advêm do tempo exigido para a realização de um papel interferir com o tempo disponível para a execução de outro, reduzindo-o (*e.g.*, uma mãe que tem um horário de trabalho por turnos e não consegue apoiar o filho nas questões escolares). O segundo, refere-se a conflitos de pressão (*strain-based*) e tem por base a concepção de que a pressão causada num domínio vai afetar o outro domínio (*e.g.*, um dia de trabalho muito intensivo causa cansaço e irritabilidade num indivíduo, o que vai provocar falta de paciência quando chega a casa e está em família). O último tipo de conflito é o comportamental (*behavior-based*) e diz respeito à incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos papéis (*e.g.*, no trabalho espera-se que a trabalhador(a) tenha muitas competências de comunicação oral, mas em família espera-se que seja sobretudo um(a) ouvinte ativo(a).

O CTF tem por base a teoria dos papéis (Kanh, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), a qual defende que os indivíduos desempenham vários papéis na sua vida, sendo que nem sempre é possível corresponder às expectativas de desempenho desses diferentes papéis. A multiplicidade de papéis e as exigências que acarretam levam à dificuldade em desempenhá-los com sucesso, despoletando o conflito. Outro pressuposto do modelo de CTF é a hipótese da escassez de recursos (Goode, 1960). Esta hipótese defende que os indivíduos têm recursos tangíveis ou intangíveis limitados (*e.g.*, energia, tempo, atenção) e, ao dedicá-los às exigências do desempenho de um papel, não os podem utilizar para o desempenho de outro papel, tendo que fazer opções (Goode, 1960). Por outras palavras, a participação num papel deixa poucos recursos disponíveis à participação noutros papéis. Assim, quanto mais papéis um indivíduo desempenha mais esgota os recursos que tem disponíveis.

2.2. O paradigma positivo da relação trabalho – família

A atenção crescente dada à investigação da relação trabalho-família e a própria evolução da psicologia levaram à emergência de outro paradigma. Em contraste com o preconizado na teoria do CTF, este novo paradigma assenta nos efeitos salutareos do envolvimento em múltiplos papéis (*e.g.*, Barnett & Hyde, 2001; Frone, 2003; Parasuraman & Greenhaus, 2002), assim como, na existência de sinergias positivas entre o trabalho e a família. A teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) e a hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977) estão na base deste paradigma positivo e assentam no pressuposto que a integração do indivíduo em múltiplos papéis não é vista como prejudicial mas, pelo contrário, como benéfica.

A teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) defende quatro argumentos para os efeitos salutareos do envolvimento em múltiplos papéis. O primeiro reside no facto de que o desempenho de um papel oferece privilégios únicos (*e.g.*, ser expatriado oferece ao indivíduo a possibilidade de aprender mais sobre outras culturas, enquanto que ser pai oferece ao indivíduo a possibilidade de saber mais sobre o desenvolvimento do ser humano). Desta forma, quantos mais papéis o indivíduo desempenhar mais benefícios terá para si mesmo. O segundo argumento é o de que o envolvimento em múltiplos papéis traz segurança ao indivíduo. A explicação para este sentimento reside no facto do bem-estar geral do sujeito não depender só de um papel específico mas do conjunto de papéis que desempenha. Por outro lado, através dos diferentes papéis que desempenha, o indivíduo pode ter sempre suporte em situações de risco num dos papéis (*e.g.*, em caso de despedimento poderá ter o suporte da família e dos amigos). O terceiro argumento está relacionado com a variedade de recursos que os diferentes papéis oferecem ao indivíduo. Recursos esses que poderão servir para a melhoria de desempenho de papel noutra contexto (*e.g.*, um indivíduo que trabalhe com seguros terá conhecimentos de quais os melhores seguros que se aplicam para a sua situação familiar). O

quarto argumento desta teoria é o de que o indivíduo poderá beneficiar do desempenho de diferentes papéis numa perspetiva de enriquecimento pessoal (*e.g.*, diferentes papéis ajudam-no a compreender diferentes pontos de vista e isso faz com que se torne um indivíduo mais tolerante e flexível). A hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977) complementa a teoria da acumulação de papéis ao defender que o tempo e a energia são recursos que se podem expandir para outros papéis. Desta forma, a esta hipótese contraria a hipótese da escassez de recursos que defende que estes recursos são finitos e mutuamente exclusivos.

Assentes nestes pressupostos, Friedman e Greenhaus (2000) sugerem que a família e o trabalho deverão ser vistos como "*aliados*" em oposição a "*inimigos*". No mesmo sentido, muitos investigadores têm apelado ao desenvolvimento da investigação do lado positivo da relação trabalho-família (Frone, 2003; Greenhaus & Parasuraman, 1999; McNall *et al.*, 2010; Shein & Chen, 2011).

O desenvolvimento da vertente positiva da relação trabalho – família deu origem a conceitos diferentes: contágio positivo (*spillover*; Grzywacz, 2000), valorização (*enhancement*; Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002), facilitação (Frone, 2003; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004) e enriquecimento trabalho – família (ETF, Carlson & Powell, 2006). No entanto, a existência de todos estes conceitos não significa consistência, pelo contrário, causa dificuldades de ordem conceptual, teórica e operacional (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Shein & Chen, 2011).

De todos os conceitos mencionados, o que demonstra mais distinção pela sua consistência e valor empírico é o conceito de ETF (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson *et al.*, 2006; Shein & Chen, 2011). Em concreto, o ETF é definido por Greenhaus e Powell (2006, p.72) como "*a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel*". Tal como o CTF, o ETF é um fenómeno bidirecional, ou seja, os indivíduos

podem experienciar enriquecimento do trabalho para a família ou enriquecimento da família para o trabalho.

Este conceito distingue-se dos demais desta vertente positiva (Shein & Chen, 2011). Em relação ao conceito de contágio positivo (*positive spillover*; Crouter, 1984), que preconiza que as experiências num domínio (*e.g.* humor, habilidades, valores, comportamentos) podem ser transferidas para o outro domínio, verifica-se que, apesar de ter a ideia base do ETF, apenas refere que as experiências podem ser transferidas e não melhorar a qualidade de vida como o que o conceito de ETF defende. No que se refere ao conceito de facilitação (Grzywacz, 2002), entende-se que o envolvimento num domínio gera ganhos que aumentam o funcionamento de outro domínio de vida. Neste caso, o conceito de ETF vai mais além pois não só afirma melhorias do sistema de funcionamento (no geral), mas também especifica que melhorias são essas: no desempenho de papéis e na sua qualidade de vida. Por último, em relação ao conceito de valorização (*enhancement*), este considera os benefícios obtidos pelos indivíduos na participação nos dois papéis, com a possibilidade destes terem efeitos relevantes noutros domínios de vida. Este conceito difere igualmente do conceito de ETF pois, uma vez mais o ETF além dos benefícios reforça que o desempenho de papéis num domínio é melhorado pelos recursos ganhos através de outro domínio.

Os autores suportam a definição de ETF com base num modelo assente nos pressupostos da teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974) e na hipótese expansionista (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977) acima descritas. Através destes pressupostos, o modelo de Greenhaus e Powell (2006) desenvolve três grandes especificidades. A primeira é a identificação de cinco tipos de recursos ganhos pelo indivíduo através da interação trabalho-família: competências e perspetivas (*i.e.*, *coping skills*, respeito pelas diferenças individuais, desenvolvimento de relações); recursos psicológicos e físicos (*i.e.*, auto-eficácia, optimismo, persistência); sócio-capital (*i.e.*, *networking*, informação); flexibilidade (*i.e.*, esquemas de

trabalho flexíveis); recursos materiais (*i.e.*, dinheiro, presentes). Em segundo lugar, este modelo descreve dois mecanismos pelos quais estes recursos promovem o ETF: o mecanismo instrumental e o mecanismo afetivo. O mecanismo instrumental produz influência direta, ou seja, os recursos que são gerados num domínio podem funcionar diretamente no outro domínio. No mecanismo afetivo, pelo contrário, observa-se que as influências são indiretas, isto é, experiências no trabalho podem originar afeto positivo sob forma de entusiasmo ou mais energia que, por sua vez, podem produzir afeto positivo no domínio familiar. Por fim, a última suposição do modelo de ETF está relacionada com os moderadores desses mecanismos. Com base no pressuposto de que os indivíduos aplicam intencionalmente recursos para um papel de maior impacto porque esse papel é particularmente significativo para as suas vidas, Greenhaus e Powell (2006) definiram que os indivíduos mais facilmente aplicam um recurso gerado num papel (A) para outro papel (B) (mecanismo instrumental), quando o papel B é mais relevante para as suas vidas do que quando esse papel não é tão relevante. De forma semelhante, no âmbito do mecanismo afetivo, os autores defendem que o efeito positivo no papel A promove alto desempenho em papel B quando o papel B é mais relevante para o indivíduo.

2.3. *O paradigma integrativo da relação trabalho-família*

Depois do desenvolvimento do lado positivo da interface trabalho-família, outro debate que tem tido interesse crescente na investigação tem sido em relação à essência do balanço trabalho-família (BTF) (Rantanen, 2008). À semelhança dos paradigmas anteriormente descritos, este debate tem gerado múltiplos conceitos³ o que faz com que exista ambiguidade e pouca consistência em relação à forma como o BTF deve ser definido, medido e investigado (Carlson & Grzywacz, 2008; Ribeiro & Pimenta, 2014). Assim, esta área de análise está ainda

³ Na língua inglesa encontram-se os termos *fit*, *combining*, *conciliation* e *balance*. À semelhança de Carlson e Grzywacz (2008) utilizaremos o conceito de balanço trabalho-família (BTF) por ser considerado o conceito dominante na perspetiva integrativa.

em processo de desenvolvimento (Grzywacz & Carlson, 2007; Carlson & Grzywacz, 2008; Rantanen, 2008).

De acordo com Rantanen (2008), as primeiras perspectivas do BTF correspondem à abordagem de Tiedje *et al.* (1990) que se centra na tipologia de percepção de papéis. Neste trabalho, a perspectiva negativa e a perspectiva positiva eram vistas como dimensões independentes, sendo possível a sua ocorrência em simultâneo em níveis de mais alto/baixo conflito e mais alta/baixa valorização (*enhancement*). Este estudo, feito especificamente com mulheres, concluiu que quem experienciava CTF em níveis mais elevados, tinha também mais sintomas depressivos permanecendo menos satisfeito em comparação com as mulheres que estavam no grupo onde o CTF era baixo e a valorização (*enhancement*) mais elevada. Posto isto, emerge a ideia de que o baixo conflito e a alta valorização (*enhancement*) são benéficos para os indivíduos, sendo este o quadro que compõe esta perspectiva de BTF (Rantanen, 2008).

No entanto, a teoria de balanço de papéis (Marks & McDermid, 1996) estabelece uma perspectiva diferente. Esta teoria argumenta que os indivíduos procuram experiências significativas no seu trabalho e na sua família e que para se atingir um estado de balanço positivo, os recursos que os indivíduos possuem devem estar distribuídos de forma equitativa. Baseados nesta teoria, Greenhaus, Collins e Shaw (2003) definem o balanço na forma de tempo, envolvimento e satisfação, como a extensão na qual um indivíduo está igualmente envolvido e satisfeito com o seu trabalho e a sua família.

Relativamente à compreensão do fenómeno do BTF, como salienta Ribeiro e Pimenta (2014), importa referir que outras definições deste constructo estão mais relacionadas com a satisfação de papéis (Clark, 2000; Greenhaus, *et al.*, 2003; Kirchmeyer, 2000).

Para além destas diferentes conceptualizações, algum debate tem surgido em relação à consideração do CTF, ETF e BTF como constructos empiricamente separados. As abordagens

mais recentes da relação trabalho-família estão dedicadas a esta distinção conceptual, defendendo algumas delas que o BTF é mais global em perspectiva do que as experiências de CTF e de ETF. Por outro lado, as experiências de CTF e de ETF refletem a extensão na qual os papéis do trabalho e da família têm um impacto negativo ou positivo respectivamente (Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009).

Grzywacz e Carlson (2007) afirmam que as teorias têm vindo a focar o BTF como um constructo diferente e falham ao não considerarem o contexto e a perspectiva social dentro da qual o BTF se desenvolve. Assim, estes autores definem o BTF como “*o cumprimento de expectativas que são negociadas e partilhadas entre o indivíduo e o(a) seu (sua) parceiro(a) num determinado papel nos domínios do trabalho e da família*” (Grzywacz & Carlson, 2007, p. 458). Estes autores classificam as análises que têm sido dedicadas ao BTF em duas componentes distintas: apreciação global ou abordagem por componentes. A primeira, apreciação global é uma abordagem geral que o indivíduo faz da vida como um todo ou da sua situação de vida. A segunda, abordagem por componentes enfatiza o BTF como um constructo latente, o que significa que os seus componentes precedem-no e dão-lhe significado (Grzywacz & Carlson, 2007). Segundo estes autores, a grande vantagem da abordagem por componentes em relação à apreciação global é a de que na abordagem por componentes, o BTF pode ser conceptualmente medido pelas diferentes dimensões que formam o todo.

Nesta abordagem por componentes inclui-se o trabalho de Frone (2003) ao considerar que o balanço não deve ser analisado somente pela ausência de conflito mas também pela presença de satisfação trabalho-família. Entretanto, outros autores avançaram com a ideia de BTF considerando as suas componentes (*e.g.*, Frone, 2003; Demerouti & Geurts, 2004; Grzywacz, Butler, & Almeida, 2008; Rantanen, 2008; Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tillemann, 2011; Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tement, 2013). Estas investigações

consideram que um indivíduo pode sentir que, por exemplo, tem de cumprir muitas exigências no seu trabalho, o que faz com que chegue a casa esgotado e sem paciência para os seus filhos. No entanto, esse mesmo indivíduo também pode sentir que por ter de trabalhar frequentemente em equipa tem de se esforçar por entender perspetivas diferentes da sua e que isso o ajuda a ser um(a) melhor esposo(a), no sentido em que também procura compreender os pontos de vista do seu (sua) esposo(a). Estes estudos têm considerado a existência de quatro tipos de BTF (*i.e.*, benéfico, prejudicial, ativo e passivo). O tipo benéfico é formado por altos níveis de facilitação e baixos níveis de conflito; o tipo prejudicial, considerado o oposto, é formado por altos níveis de conflito e baixos níveis de facilitação; o tipo passivo é caracterizado por baixos níveis quer de conflito, quer de facilitação e, por último, o tipo ativo é caracterizado por altos níveis de conflito e facilitação, em simultâneo. No seguimento destes trabalhos, Rantanen (2008), Rantanen *et al.* (2011) e Rantanen *et al.* (2013) têm vindo a testar esta taxonomia com técnicas estatísticas cada vez mais sofisticadas e têm verificado a existência de perfis de BTF diferenciadores.

Ainda de destaque para o paradigma integrativo da relação trabalho-família estão as designadas teorias integradoras, nomeadamente a teoria das exigências e recursos de Voydanoff (2004; 2005) e o modelo de recursos trabalho – casa de ten Brummelhuis e Bakker (2012). A teoria das exigências e recursos (Voydanoff, 2004; 2005) inspira-se nas várias teorias apresentadas sobre o BTF e usa como referencial teórico o reconhecido modelo ecológico de Bronfenbrenner (1994). Este modelo, procura explicar o desenvolvimento humano pela interação que o indivíduo estabelece com os vários sistemas que o rodeiam. Para isso, é definido um microssistema que é usado para descrever as relações interpessoais e sociais que permitem ao indivíduo interagir com o contexto. Além disso, existe a definição de meso-sistema como um aglomerado de dois microssistemas, incluindo os mecanismos de ligação entre estes dois domínios. Esta teoria engloba ainda a definição de exo-sistema (um

domínio que está indiretamente ligado ao indivíduo), macro-sistema (valores culturais; o clima; a prosperidade económica) e crono- sistema (desenvolvimento ao longo do tempo, fase da vida, da história). Esta perspetiva integradora é considerada bastante completa no que respeita ao enquadramento que faz dos diferentes sistemas que envolvem a interface trabalho-família. Contudo, ten Brummelhuis e Bakker (2012) criticam-na por deixar menos esclarecido como os microssistemas se afetam mutuamente. Neste sentido, estes autores apresentam o seu modelo baseado na Teoria *Conservation of Resources* (COR; Hobfoll, 1989, 2002). A COR descreve como as pessoas reagem aos *stressores* que encontram no ambiente e como estes mecanismos influenciam o seu bem-estar. Nesta base, ten Brummelhuis e Bakker (2012) explicam a ocorrência dos efeitos negativos e positivos da interface trabalho-família, por um conjunto de processos. Cada um destes processos é formado por exigências e recursos no domínio trabalho (família) que, por sua vez, envolvem a mudança nos recursos pessoais, gerando assim resultados para domínio da família (trabalho) (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Apresentadas as principais teorias que representam a análise da relação trabalho-família torna-se pertinente esclarecer que neste projeto se optou por investigar o CTF e o ETF como constructos separados e que podem ocorrer simultaneamente, tal como vários estudos preconizam (*e.g.*, Demerouti and Geurts, 2004; Frone, 2003; Grzywacz, *et al.*, 2008; Rantanen, 2008; Rantanen *et al.*, 2011; Rantanen *et al.*, 2013). Adicionalmente, é utilizada a referência ao conceito de Balanço Trabalho-Família de acordo com esta linha de ideias e em concordância com o que Grzywacz e Carlson (2007) defendem na abordagem por componentes, ou seja, o Balanço Trabalho-Família formado através do CTF e do ETF.

Por outro lado, como acima mencionado, os conceitos de CTF e de ETF são bidirecionais. Contudo, neste projeto optámos por abordar a direção do trabalho para a

família. Assim, daqui em diante a referência ao CTF e ao ETF deve ser entendida apenas na direção do trabalho para a família. Esta escolha prende-se com o facto do objetivo deste projeto ser o estudo de variáveis organizacionais e como Friedman e Greenhaus (2000) esclarecem a análise deste fenómeno centrada na direção do trabalho para a família é a mais adequada quando se pretendem analisar práticas e políticas organizacionais. Greenhaus e Powell (2006), reportando-se ao ETF, fazem também notar que os estudos centrados na direção da família para o trabalho têm sido significativamente mais numerosos, comparativamente com os que analisaram a relação do trabalho para a família. Estes autores, sublinham a necessidade de se realizarem mais estudos que sejam capazes de captar a complexidade do trabalho para esta problemática. Mais, em Portugal o suporte organizacional é insuficiente (Vieira *et al.*, 2014) pelo que estudos que caracterizem a relação do trabalho para a família são necessários. Por último, é ainda pertinente referir que tradicionalmente assumia-se que a direção que o conflito e o enriquecimento trabalho-família tomavam tinha efeitos apenas no domínio recebido, assim, entendia-se que o CTF e o ETF tinham apenas efeitos na família, enquanto o conflito e o enriquecimento família-trabalho tinham apenas efeitos no trabalho (“*cross-domain perspective*”). No entanto, investigações mais recentes têm mostrado que além de efeitos no domínio recebido há também efeitos no domínio de origem (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015; Wayne, Randel e Stevens, 2006) (“*matching perspective*”). Concretamente, quando os trabalhadores sentem que o seu trabalho lhes dá recursos que têm benefícios para a sua família, também fazem atribuições positivas ao domínio de origem, isto é ao seu trabalho (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011). De igual forma, a meta-análise desenvolvida por Nohe *et al.* (2015) mostra que comparando o conflito do trabalho para a família com o conflito da família para o trabalho, o primeiro tem mais efeitos para o *stress* sentido em relação ao trabalho.

3. As consequências do conflito e do enriquecimento trabalho-família

A investigação tem concluído que a forma como os indivíduos percebem a sua relação trabalho-família tem consequências para o seu bem-estar no trabalho mas também o seu bem-estar subjetivo (McNall *et al.* 2010). Destacamos, assim, de seguida os efeitos desta relação nestes dois domínios de bem-estar.

3.1. O bem-estar no trabalho

Do conjunto de estudos que compõem a investigação da relação do trabalho para a família, grande parte tem sido dedicado à análise dos seus efeitos no bem-estar (Mullen, Kelley, & Kelloway, 2008).

Tal como evidências recentes defendem que o balanço trabalho-família deve ser entendido através da presença de ETF e privação de CTF (*e.g.*, Rantanen *et al.*, 2013), também o bem-estar no trabalho é mais do que a não presença de um estado negativo. Através da emergência da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), o bem-estar no trabalho também é atualmente entendido através da presença dum estado positivo.

O termo *burnout* define esse estado negativo no trabalho e é entendido como um síndrome de *stress* multi-dimensional que está associado a uma resposta prolongada a *stressores* no local de trabalho (Maslach, 2003). Inicialmente foi compreendido como sendo um constructo tri-dimensional. No entanto, na atualidade defende-se que a exaustão emocional e o cinismo são as dimensões centrais do *burnout* (Schaufeli & Buunk, 2003). A exaustão emocional diz respeito à perda de energia e fadiga crónica, compreendendo fadiga no seu sentido físico, emocional ou mental. O cinismo refere-se a uma tentativa de distanciamento do trabalho que é manifestada através do sentimento de que este perdeu o interesse e significado, assim como, através duma atitude de indiferença perante o trabalho (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). O *burnout* traduz-se em custos para as organizações e

para a sociedade, em geral, uma vez que está associado a elevados graus de absentismo (Ahola *et al.*, 2008), incapacidade crónica (Ahola, Toppinen-Tanner, Huuhtanan, Koskinen, & Väänänen, 2009) e fraco desempenho no trabalho (Taris, 2006).

Apesar do *engagement*, constructo que define o estado positivo no trabalho, também ter sido inicialmente definido como sendo um constructo tri-dimensional, defende-se atualmente que o vigor e a dedicação são as suas dimensões base (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). O vigor é caracterizado pela presença de altos níveis de energia, resistência mental, empenho e persistência perante as dificuldades no trabalho. A dedicação refere-se a um forte envolvimento no trabalho, representado por sentimentos de entusiasmo, relevância, orgulho e desafio profissional.

Inicialmente, o *burnout* e o *engagement* foram considerados constructos diretamente opostos, ou seja, o *engagement* era visto como o antídoto positivo do *burnout*. No entanto, uma visão alternativa defende a independência dos mesmos considerando que, ao contrário daqueles que sofrem de *burnout*, os trabalhadores com *engagement* têm um sentido de energia e conexão efetiva com o trabalho (Schaufeli & Salanova, 2006). A distinção destes conceitos tem sido confirmada por estudos recentes (Halbesleben, 2010; Hakanen & Schaufeli, 2012).

Uma das teorias consideradas fundamentais para entender a génese do *burnout* e do *engagement* tem sido a COR (Hobfoll, 1998, 2001). Esta teoria defende que a ocorrência do *stress* está relacionada com três princípios fundamentais: 1) quando existe a ameaça de perder recursos individuais; 2) quando esses recursos se perdem de facto; 3) quando não se consegue ganhar os recursos suficientes, após investimento significativo de recursos para o efeito. Esta teoria rege-se por dois princípios: “*princípio da primazia da perda dos recursos*” e o “*princípio do investimento de recursos*”. O primeiro – “*princípio da primazia da perda dos recursos*” - assume que perante a mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas produzem um impacto significativamente superior (Hobfoll, 1988, 1989, 2001), consubstanciado em

respostas fisiológicas, cognitivas, emocionais e sociais, habitualmente disfuncionais (Hobfoll, 2001). Desde modo, enquadra-se o aparecimento do *burnout*. O segundo – “*princípio do investimento de recursos*” - defende que é importante que as pessoas invistam recursos no sentido de se protegerem de possíveis perdas. Deste modo, quem possui mais recursos é menos vulnerável à perda dos mesmos e, simultaneamente, terá maior competência para os obter. Por outro lado, a existência de recursos é também associada à presença de outros recursos que com eles se relacionam, assim como, quando existe ausência de recursos estes tendem a diminuir (Hobfoll, 2001). Através deste segundo princípio compreende-se o *engagement* como um contínuo de ganho de recursos (Chen, Westman, & Eden, 2009).

A COR (Hobfoll, 2001) é consistente com o *Job Demands – Resources* (JD-R, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003) no papel atribuído aos recursos. Segundo este modelo, existem igualmente dois processos distintos dos quais decorrem estes estados de bem-estar no trabalho: o “*health impairment process*” e o “*motivational process*”⁴. O primeiro processo conduz à presença de *burnout* e resulta de exigências profissionais crónicas, como a sobrecarga de trabalho e exigências organizacionais, que esgotam os recursos energéticos dos profissionais. O segundo processo resulta da presença de recursos profissionais, como o suporte social emocional e instrumental, que ativam a motivação dos profissionais (Hackman & Oldham, 1980) na forma de *engagement*. Depreende-se, deste modo, que tanto a génese do *burnout* como a génese do *engagement* dependem da existência de recursos que, por um lado, colmatem a presença das exigências (*burnout*) e, que por outro lado, gerem mais recursos (*engagement*).

O estudo dos recursos, nomeadamente através da COR, também tem sido aplicado ao estudo da relação trabalho-família. O trabalho de ten Brummelhuis e Bakker (2012) é um exemplo disso, explicando como a COR é aplicada neste contexto através duma teoria

⁴ Optou-se por não fazer a tradução dos termos *health impairment process* e *motivational process* devido à inexistência de uma tradução portuguesa consensual, e por se tratar de designações dos processos associados ao modelo JD-R, que é um modelo vastamente difundido na literatura com as designações originais.

integradora. Baseando-se igualmente na COR, Hakanen *et al.* (2011) fundamentam que o ETF está relacionado com a presença de *engagement*, assim como, Innstrands, Langballe, Espnes, Falkum e Aasland (2008) fundamentam que o CTF está relacionado com a presença do *burnout*. Considera-se, deste modo, que o CTF evoque a presença de *burnout*, pela perda de recursos gerada no domínio do trabalho. Por sua vez, esta perda afetará o domínio da família gerando um conflito entre estes dois domínios. Assim, perante este cenário desfavorável, o trabalhador vai produzir uma resposta disfuncional no seu trabalho. Contrariamente, a presença de *engagement* através do ETF, será vivenciada dada a transferência positiva de recursos de um domínio para outro, gerando uma espiral de ganhos e, assim, potenciando a presença de *engagement*.

3.2. Do bem-estar no trabalho ao bem-estar subjetivo

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) o bem-estar tem sido investigado de acordo com a definição do *Oxford English dictionary* (2015) que entende bem-estar como “estado de completo conforto, bem-estar, saúde e felicidade”. Esta definição é congruente com o que a OMS define como saúde - “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou invalidez” (OMS, 2012, p.4). Assim, mais do que a ausência de doença, o bem-estar deve ser acedido de acordo com as suas diferentes facetas (Diener, 2006; OMS, 2012; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keys, 1995). Diener (2006) esclarece que o bem-estar subjetivo é precisamente o termo que se refere a diferentes tipos de avaliações que as pessoas fazem das suas vidas. De acordo com o autor, utiliza-se o termo subjetivo no sentido em que as experiências que levam ao bem-estar e mal-estar não são experiências objetivas mas sim subjetivas, ou seja, que ocorrem dentro da pessoa. Assim, no que se refere à análise de bem-estar, além de medidas que avaliem a saúde do indivíduo, outras medidas devem ser usadas, como a medida de satisfação com a vida (OMS, 2012).

Desta forma, reportar-nos-emos ao bem-estar subjetivo segundo a percepção de ausência de afetações negativas na saúde e pela satisfação com a vida.

O bem-estar subjetivo pode igualmente ser compreendido à luz do “*health impairment process*” e do “*motivational process*” do JD-R model (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003) descrito acima. Pelo primeiro processo, explicamos a presença do *burnout* como consequência das exigências crônicas que originaram o CTF. Assim, o CTF será uma afetação negativa que diretamente ligada ao *burnout* forma um estado de desgaste mental e físico nos trabalhadores que, por sua vez, conduzem a uma deterioração das suas condições de saúde (Ahola & Hakanen, 2007; Hakanen & Schaufeli, 2012; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004) e a uma menor satisfação com a vida (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). No segundo processo, explicamos a presença de *engagement*, como consequência da presença de recursos que originam o ETF. Desta forma, o ETF relacionado com o *engagement* formam um estado psicológico positivo que conduz a uma maior satisfação com a vida e a melhores percepções de saúde (Hakanen & Schaufeli, 2012; ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

A relação entre o contexto de bem-estar no trabalho e bem-estar subjetivo pode ser também explicada à luz da hipótese de “*spillover*” (transbordamento ou contágio), que explica a transmissão de experiências entre domínios de diferentes contextos (Staines, 1980). Hakanen e Schaufeli (2012) aplicam o preconizado no processo de “*spillover*” através da COR (Hobfoll, 1989). Especificamente, o *burnout* surge pela perda sistemática de recursos sem existir retorno no investimento feito (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006), de acordo com o “*princípio da perda de recursos*”. Por sua vez, esta perda de recursos deteriorará o bem-estar subjetivo do indivíduo. Pelo contrário, o *engagement*, associado a um ambiente de trabalho rico em recursos (Hakanen *et al.*, 2006), pode contribuir para o “*princípio do*

investimento de recursos”, contribuindo para um enriquecimento dos recursos pessoais do indivíduo e, desta forma, para o seu bem-estar subjetivo (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Em suma, compreendemos que através do ETF e do CTF se desencadeiam mecanismos de bem-estar no trabalho (*i.e.*, *burnout*; *engagement*) que, por sua vez, podem atuar no bem-estar subjetivo do indivíduo (*i.e.*, satisfação com a vida; percepções de saúde) com implicações no domínio da família, seja pela melhoria na sua qualidade ou pelo desencadeamento de situações de conflito.

4. Visão organizacional da relação trabalho-família

Depois da apresentação dos principais modelos teóricos que têm dominado o estudo da relação trabalho-família, bem como, da explicitação de variáveis de bem-estar pertinentes para analisar esta relação, importa agora perceber quais as variáveis organizacionais que podem interferir quer negativamente quer positivamente na relação trabalho-família.

4.1. As práticas amigas das famílias

As primeiras respostas organizacionais ao desafio da diminuição do CTF foram o desenvolvimento e articulação de um conjunto de medidas especificamente pensadas para o efeito. Essas medidas são frequentemente designadas como “*práticas/políticas amigas das famílias*” e são categorizadas em medidas de flexibilidade, licenças, cuidados, suporte, medidas convencionais e compensações/benefícios (Poelmans *et al.*, 2009). Quando nos reportamos a medidas de flexibilidade incluímos todas as medidas que envolvem o horário/tempo de trabalho (*e.g.*, esquemas de horário flexível; trabalho em *part-time*; horários de trabalho comprimidos, partilha de trabalho) e o espaço de trabalho (*i.e.*, trabalho a partir de casa). As licenças são outro conjunto de medidas que permitem aos trabalhadores estarem ausentes do trabalho durante determinados períodos de tempo (*i.e.*, licenças de

maternidade/paternidade, licenças médicas, licenças de apoio à família). As medidas convencionadas como os cuidados incluem todas as práticas que facultam a existência de serviços essenciais para os trabalhadores durante o horário de trabalho (*i.e.*, creches e jardins-de-infância no local de trabalho; ajuda na pesquisa de locais para os cuidados com os filhos ou com os idosos; serviços destinados a ajudar os trabalhadores com as tarefas domésticas). Medidas de suporte referem-se a todos os programas de assistência aos trabalhadores providenciados pelas organizações e que estão relacionados com o proporcionar ao trabalhador a gestão das competências para atuação nas tarefas de trabalho e em casa (*i.e.*, *workshops* e seminários; aconselhamento; *coaching*; programas de promoção de saúde e bem-estar). Por último, as medidas convencionais e compensações/benefícios são o conjunto de medidas que asseguram que os trabalhadores beneficiem de seguros, planos de desenvolvimento da carreira, planos de reforma, entre outras.

Alguns estudos têm assinalado o quão importantes estas práticas são para as organizações, salientando o seu impacto positivo nas atitudes e comportamento dos trabalhadores. Por exemplo, trabalhadores de uma organização onde existiam práticas amigas das famílias (*i.e.*, licenças de maternidade alargada; licença para assistência em casos de emergência; trabalho a partir de casa; partilha de trabalho; subsídios para os cuidados infantis; ajuda financeira para o cuidado de idosos e para as situações de licença para cuidar de adultos) consideraram que o seu compromisso organizacional e a sua produtividade eram mais fortes em comparação com organizações onde estas práticas eram inexistentes (Wood & Menezes, 2010). No mesmo sentido, o estudo de Muse, Harris, Giles e Field (2008) analisou a presença destas práticas e o impacto para as atitudes dos trabalhadores tendo concluído igualmente que quando as organizações têm medidas dedicadas ao cuidado de crianças, à flexibilidade de tempo/horário, à saúde física e bem-estar psicológico, ao desenvolvimento profissional e benefícios para os mais velhos na organização, os trabalhadores sentem-se mais

comprometidos para com a organização.

No entanto, a literatura tem avançado com a ideia de que estas práticas, apesar de importantes, são insuficientes quando se objetiva melhorar a relação trabalho-família dos trabalhadores. Com efeito, apesar destes reconhecerem que é importante que existam práticas amigas das famílias nas organizações tem-se constatado que as suas taxas de utilização permanecem muito baixas, não se traduzindo a sua presença na sua utilização (Allen, 2001; Butler, Gasser, & Smart, 2004; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Sugere-se, por isso, que para que estas práticas funcionem é necessário criar condições para o seu uso (Allen, 2001; Thompson *et al.*, 1999). Por outro lado, como sublinham Frye e Breugh (2004) a origem destas práticas partiu da necessidade de colmatar os efeitos do CTF. Por este motivo, a presença destas práticas poderá não ser um indicador do enriquecimento trabalho-família.

De seguida, faremos uma abordagem a diferentes variáveis organizacionais que, pela especificidade e evidência empírica demonstrada em diferentes estudos, julgamos que poderão ser variáveis de impacto para a relação trabalho-família.

4.2. As práticas de recursos humanos de envolvimento

Ao longo dos últimos 10/15 anos o estudo das práticas de recursos humanos tem sido controverso permanecendo muitas questões por explicar (Chaudhuri, 2009; Guthrie, 2001; Tsai, 2006). Esta controvérsia inicia-se, desde logo, na designação que lhes é atribuída, sendo encontradas diferentes designações como: práticas de alto envolvimento (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1998); alto compromisso (Walton, 1985); gestão de recursos humanos de alta *performance* (Becker & Huselid, 1998; Pfeffer, 1994) e sistemas de trabalho de alta *performance* – *high performance work systems* - (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Ao longo deste capítulo utilizaremos o termo práticas de envolvimento.

Outra controvérsia prende-se na definição que lhes é atribuída, sendo difícil estabelecer

que práticas devemos considerar (Boxall & Purcell, 2003). De forma geral, as diferentes abordagens teóricas (*e.g.*, Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Lepak & Snell, 1999; Matusik & Hill, 1998; Pfeffer, 1998; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997) têm partido do pressuposto que estas práticas devem abranger práticas individuais ou uma combinação de práticas orientadas para melhorar a eficácia organizacional e, conseqüentemente, melhorar o desempenho. No entanto, há concordância em algumas destas práticas: seleção e recrutamento muito rigorosos; incentivos através de sistemas de compensação e benefícios; treino/formação contínuo, valorizando o *empowerment* dos trabalhadores; descentralização da tomada de decisão; esquemas de trabalho flexíveis e segurança no trabalho (Batt, 2002; Holman, 2005; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007; Wood & Menezes, 1998).

Importa aqui sublinhar que para afirmar a presença de práticas de envolvimento não basta a presença apenas de uma das práticas mas sim o seu conjunto para estarmos perante um ambiente de trabalho transformador (Shaw, 2009). Loughlin e Mercer (2014), baseados nos estudos apresentados por diferentes autores (*e.g.*, Shih, Chiang, & Hsu, 2006; Sung & Ashton, 2005) consideram que estas práticas se podem compilar em três eixos: 1) “*alto envolvimento através da partilha de informação e participação na tomada de decisão*”; 2) “*crescimento e desenvolvimento*” (*i.e.*, formação e conhecimento para além das competências básicas requeridas para a função); 3) “*reconhecimento dos trabalhadores*” (*e.g.*, incluindo incentivos e recompensas pela eficácia).

De acordo com Loughlin e Mercer (2014) falamos de um conjunto de práticas que servem para criar ambientes de trabalho saudáveis, incluindo o estabelecimento de um equilíbrio com a relação trabalho-família dos trabalhadores. De facto, recordando o mecanismo instrumental (*i.e.*, recursos que são gerados num domínio podem funcionar diretamente no outro domínio) e afetivo (*i.e.*, experiências no trabalho podem originar afeto

positivo sob forma de entusiasmo e mais energia que, por seu lado, podem produzir afeto positivo no domínio familiar) e refletindo sobre os três eixos acima assinalados, podemos perceber a contribuição destas práticas para a vertente positiva da relação trabalho-família.

No primeiro eixo, “*alto envolvimento através da partilha de informação e participação na tomada de decisão*”, é dada a possibilidade dos trabalhadores criarem valor nas organizações e contribuirem para a sua estratégia. De forma direta, a tomada de decisão poderá originar o desenvolvimento dos recursos psicológicos e físicos. Por exemplo, pode gerar um sentido de auto-eficácia pela participação e valorização da opinião que poderão ser úteis ao trabalhador no domínio familiar onde, por sua vez, poderá também ser mais participativo na relação com o seu (sua) companheiro(a) ou na tomada de decisão quanto a questões educacionais dos filhos. Por outro lado, a partilha de informação, pela comunicação efetiva entre os trabalhadores, será um ponto que poderá fomentar os recursos designados por Greenhaus e Powell (2006) como competências e perspetivas (*i.e.*, desenvolvimento de relações), assim como, o recurso sócio-capital. Segundo Hosking (2012), a comunicação efetiva conduz a um sentimento de maior valorização e satisfação que, de igual forma, pode melhorar as vias de comunicação no domínio da família. Além disso, a partilha de informação e participação na tomada de decisão poderão atuar igualmente sob um ponto de vista indireto, *i.e.*, através de um mecanismo afetivo. Com efeito, se um trabalhador sente que é valorizado, mais facilmente desenvolverá sentimentos positivos face à organização, podendo ser estes sentimentos transpostos para o domínio da família.

No segundo eixo, “*crescimento e desenvolvimento*” (*i.e.*, formação e conhecimento para além das competências básicas requeridas para a função), verifica-se que o investimento em formação, nomeadamente para além da exigida para a função, significa mais conhecimento e competências, gerando também o sentimento de que a organização valoriza os trabalhadores (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005). Além disso, este crescimento e desenvolvimento é

também proporcionado pelo trabalho em equipa (Oldham & Hackman, 2010). Em equipa, o trabalhador lida com conhecimentos e competências que poderão ser diferentes da sua. Assim, poderá servir não só como fonte de aprendizagem, mas também como adoção de uma postura mais flexível face à presença de trabalhadores com visões diferenciadas. Por outro lado, trabalhar em equipa exige que se cheguem a tomadas de decisão conjuntas o que implica ouvir, expor opinião e chegar a um consenso. No domínio familiar, o trabalhador também poderá ser mais flexível a opiniões diferentes da sua, ser capaz de tomar mais facilmente decisões familiares conjuntas ou, por exemplo, vir a aplicar competências que aprendeu no contexto de trabalho através das oportunidades de formação.

No terceiro eixo, “*reconhecimento dos trabalhadores*” (e.g., incluindo incentivos e recompensas pela eficácia) podemos depreender, desde logo, uma via indireta para promoção de qualidade de vida no domínio da família. Especificando, a existência de reconhecimento dos trabalhadores aumenta a sua motivação (Boxall & Macky, 2009), podendo esta motivação sob forma de entusiasmo ser transmitida para o domínio familiar. Outro das formas de compensação dos trabalhadores é através de benefícios financeiros que podem, de forma direta, melhorar a qualidade de vida da família. No entanto, outras formas de compensação poderão ser promovidas na organização (Loughlin & Mercer, 2014). Por exemplo, os esquemas de trabalho flexíveis como uma forma atrativa dos trabalhadores se sentirem compensados ou através do acesso a mais formação (Loughlin & Mercer, 2014). Desta forma, não só as compensações sob forma de remuneração poderão servir para os trabalhadores melhorarem a qualidade de vida no domínio familiar, como também outro tipo de compensações poderão ser usadas e desencadear esse mesmo efeito.

A investigação centrada nestas práticas e na relação trabalho-família tem vindo a comprovar estes efeitos positivos. O trabalho de Osterman (1995) foi pioneiro na análise da relação das práticas de envolvimento com a temática da relação trabalho-família.

Particularmente, este autor analisou a sua relação com a adoção de programas amigos das famílias e concluiu que as organizações que adotam práticas de envolvimento são mais propensas a adotar estes programas. Wang e Verma (2012) conduziram um estudo onde concluíram que as práticas de envolvimento são importantes para explicar a relação entre a estratégia de negócio empresarial e a adoção de programas de balanço trabalho-família. Por sua vez, Batt e Valcour (2003) analisaram o efeito destas práticas no CTF concluindo que a sua presença o diminui.

Concluimos que as de práticas de envolvimento são uma estratégia de gestão de recursos humanos que pode ter benefícios que vão para além dos benefícios para a organização, tendo impacto positivo na relação trabalho-família dos trabalhadores.

4.3. As características do trabalho

Outras das variáveis de pertinente análise quando se deseja promover o balanço trabalho-família numa organização são as características de trabalho. Reportar-nos-emos às características de trabalho preconizadas no modelo *Job Demands Control and Support* (JDCS; Johnson & Hall, 1988; Karasek e Theorell, 1990), por este modelo ser um dos modelos mais proeminentes na literatura do bem-estar profissional (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010). O JCDS inclui a conjugação de três características do trabalho: as exigências, a autonomia e o suporte. À luz do mesmo, as exigências são operacionalizadas através da carga de trabalho e das pressões de tempo que os trabalhadores vivenciam (Karasek, 1985; Van der Doef & Maes, 1999). A autonomia inclui a oportunidade dos trabalhadores usarem as suas competências em ambiente profissional mas também a oportunidade para poderem exercer tomadas de decisão como, por exemplo, decisão sobre tempo e método de realização de determinada tarefa (Van der Doef & Maes, 1999). A terceira característica, posteriormente acrescentada a este modelo, refere-se ao suporte. O suporte é entendido como um recurso do trabalho benéfico para a condução do trabalho e do

funcionamento pessoal dos profissionais (Bakker & Demerouti, 2007). O suporte no trabalho funciona como capital social na medida em que as relações que o trabalhador estabelece no local de trabalho são-lhe úteis em termos de acesso à informação, assistência para realização de determinada tarefa ou simplesmente enquanto companhia social (Lin, 1999).

De acordo com o JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek e Theorell, 1990) as exigências têm um impacto negativo no trabalho, potenciando a existência de *stress* nas situações em que essas exigências são elevadas e os profissionais têm pouca autonomia e suporte. No entanto, nas situações em que as exigências permanecem elevadas mas são acompanhadas de autonomia e suporte formam os designados trabalhos “*ativos*”, fontes de motivação e criatividade para o trabalhador, inibindo o *stress* e surgindo positivamente associadas à qualidade de trabalho e bem-estar. Deste modo, este modelo realça que o equilíbrio entre as exigências a que os trabalhadores estão sujeitos e a presença de recursos para dar respostas a essas exigências é fundamental para o seu bem-estar.

A literatura tem documentado a relação das características presentes no JDCS com a vertente positiva e negativa da relação trabalho-família. Assim, a presença de autonomia e suporte têm sido relacionadas com o ETF (Bhargava & Baral, 2009; Carlson et al., 2011; Siu et al., 2010) e a presença de exigências têm sido relacionadas com o CTF (Boyar, Maertz, Mosley, & Carr, 2008; Byron, 2005; Geurts, Kompier, Roxburgh, & Houtman, 2003; Grzywacz & Butler, 2005).

O estudo do JDCS aplicado à interface trabalho-família implica considerar que o CTF surge como uma resposta às elevadas exigências e falta de autonomia e suporte na realização do trabalho. Neste sentido, segundo a teoria dos papéis (Kahn *et al.*, 1964), o esforço contínuo do trabalhador para lidar com as elevadas exigências faz com que haja dificuldade em desempenhar esse papel com sucesso, gerando CTF. Por outro lado, a presença de elevadas exigências leva a que os indivíduos esgotem facilmente os recursos disponíveis para lidar com

essas mesmas exigências (Goode, 1960), ficando sem recursos para o desempenho do papel familiar. Relacionando o estudo do JDCS com o ETF implica considerar o estado contrário, ou seja, a presença de autonomia e suporte e as baixas exigências para realização do trabalho. Assim, preconiza-se que a presença destes recursos irá expandir-se para o domínio familiar, afetando-o positivamente (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977). Por outro lado, segundo Karasek e Theorell (1990), a presença de recursos no trabalho faz que se desenvolva mecanismos de aprendizagem. Deste modo, estes recursos contribuirão para que o trabalhador adquira mais competências o que levará ao fortalecimento dos mecanismos de promoção de ETF.

Desta forma, exigências em menor número e, pelo contrário, a existência de elevada autonomia e suporte aos trabalhadores são outros dos desafios que gestores de recursos humanos deverão ter em conta quando planeiam proporcionar um maior balanço trabalho-família para os trabalhadores.

5. Síntese

Este capítulo começou por abordar os fatores que levam a que a relação entre o trabalho e a família seja uma prioridade atual de atuação nas organizações. Em particular, foi destacado que Portugal apresenta um conjunto de fatores que fazem com que esta questão tenha especial relevo e necessidade de intervenção.

De seguida, foi apresentado um enquadramento teórico onde se apresentaram desde as primeiras conceptualizações até às mais atuais da relação trabalho-família. Neste aspeto, é clara a evolução no que respeita à existência de uma vertente negativa e de uma vertente positiva da relação trabalho-família. Na vertente negativa, foi destacado o conceito de CTF e, na vertente positiva, o conceito de ETF.

Seguidamente, foram apontadas as consequências do CTF e a do ETF. Em concreto, foi

sublinhado o impacto antagónico que estas variáveis têm no bem-estar no trabalho e bem-estar subjetivo. No que se refere ao bem-estar no trabalho, enquanto o CTF surge associado ao mal-estar dos trabalhadores (*i.e.*, valores de *burnout* elevados), o ETF surge associado ao bem-estar dos trabalhadores (*i.e.*, valores de *engagement* elevados). Além disso, estes resultados estão em consonância com os que se referem à relação com o bem-estar fora subjetivo. Assim, o CTF surge associado positivamente a perceções de saúde negativas e a uma menor satisfação com a vida e, por outro lado, o ETF surge associado positivamente com as perceções de saúde positivas e com mais satisfação com a vida.

Posto isto, foram apresentadas variáveis organizacionais que têm sido destacadas como importantes no que toca a formar um ambiente organizacional familiarmente responsável. Começamos por explicar que existem um conjunto de práticas, designadas habitualmente “*políticas/práticas amigas das famílias*”, que podem atuar em diversos sentidos e ser uma mais-valia para os trabalhadores. No entanto, notoriamente estas práticas não fazem sentido se outros aspetos não forem considerados. Assim, seguidamente explicámos que variáveis poderão ser importantes trabalhar para atuar neste sentido.

Foram destacadas as práticas de recursos humanos de envolvimento. Estas práticas têm um conjunto de características (*e.g.*, trabalho em equipa; sistema de recompensas; poder na tomada de decisão) que podem atuar no sentido de melhoria da relação trabalho-família, nomeadamente pela promoção do ETF através dos mecanismos instrumental e afetivo ou por mecanismos que evitem o CTF.

Indo mais além, salientamos que características do trabalho são fundamentais a um trabalho familiarmente responsável. Tendo como referencial teórico o conhecido modelo JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), a autonomia e suporte parecem ser características imprescindíveis para prevenção do CTF e promoção do ETF, enquanto as exigências elevadas são prejudiciais a esta relação.

Por último mas não menos importante, faremos uma breve descrição dos estudos que iremos apresentar no capítulo seguinte e que formarão o corpo de desenvolvimento deste projeto.

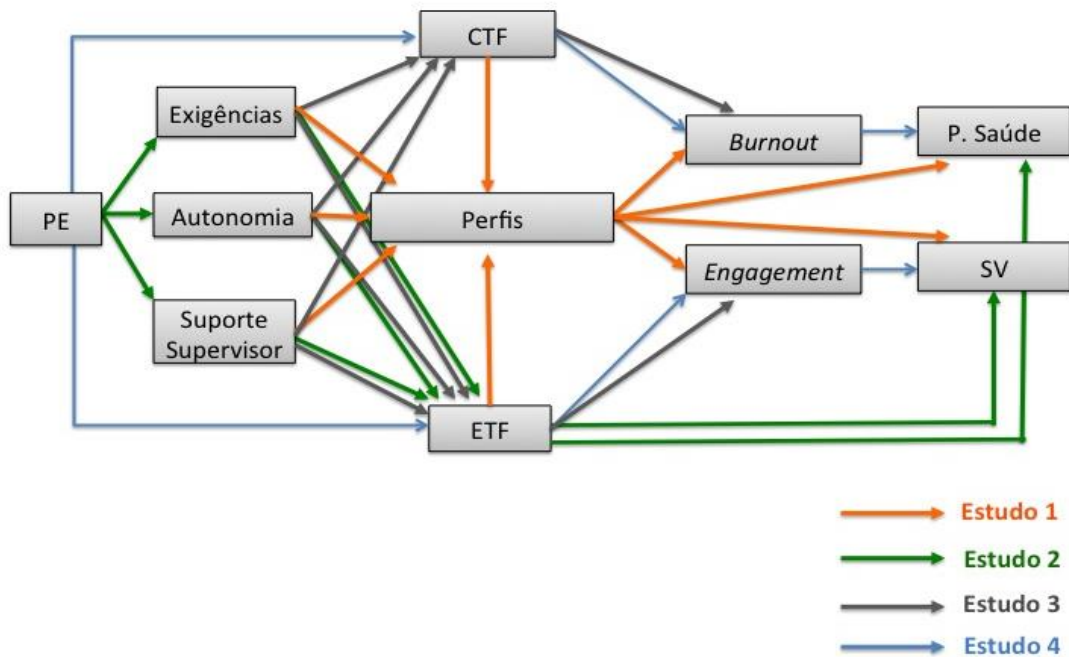
6. Apresentação integrada dos estudos

O desenvolvimento deste projeto compreendeu a realização de quatro estudos empíricos. Com base no pressuposto enfatizado pelo COFACE (2015) de que as mesmas práticas/políticas não são solução única para abranger diferentes profissões e/ou contextos organizacionais foi nossa preocupação procurar obter amostras de profissões diferenciadas. Assim, os estudos a seguir apresentados incluem amostras de populações 1) de trabalhadores do sector bancário com diferentes funções, 2) de trabalhadores de uma câmara municipal igualmente com funções diferentes e, por fim, 3) militares de diferentes unidades da Marinha portuguesa. Deste modo, procuramos testar o efeito das mesmas variáveis em diferentes contextos profissionais.

Cada um destes estudos procura, de alguma forma, contribuir para atingir o seguinte objetivo geral:

- Compreender o papel de variáveis organizacionais (*i.e.*, práticas de recursos humanos de envolvimento; características do trabalho) na relação trabalho-família (*i.e.*, CTF; ETF) e o impacto desta relação no bem-estar, quer no bem-estar no trabalho (*i.e.* *burnout*; *engagement*), quer no bem-estar subjetivo (*i.e.* satisfação com a vida; percepções de saúde).

Figura 2. Representação gráfica da integração dos estudos do projeto⁵



6.1. Estudo 1: Perfis de conflito e de enriquecimento trabalho-família: características do trabalho e bem-estar dos trabalhadores

Este primeiro estudo procurou testar em que medida o CTF e o ETF ocorrem simultaneamente no mesmo indivíduo. À semelhança de estudos anteriores (e.g., Demerouti & Geurts, 2004; Frone, 2003; Rantanen, 2008; Rantanen et al., 2011; Rantanen et al., 2013) considerámos pertinente analisar numa população diferente (*i.e.*, trabalhadores bancários) se persistem os mesmos tipos de conjugação de CTF e ETF e/ou se emergem outros tipos de conjugação destas variáveis. Para tal, usamos a metodologia de *Análise Latente de Perfis*, considerada uma técnica mais fidedigna para o estudo dos perfis e que até à data apenas tinha sido utilizada no estudo de Rantanen *et al.* (2013) para os mesmos objetivos. Posteriormente, tal como estudos anteriores (*i.e.*, Rantanen *et al.*, 2013), analisámos a relação de cada um dos perfis emergentes com o bem-estar no trabalho (*i.e.*, *burnout* e *engagement*) e com o bem-

⁵ Leia-se P.E. como Práticas de Envolvimento; CTF como Conflito do Trabalho para a Família; ETF como Enriquecimento do Trabalho para a Família; P. Saúde como Percepções de Saúde e SV como Satisfação com a Vida.

estar subjetivo. (*i.e.*, satisfação com a vida e percepções de saúde).

Indo mais além, procurámos explorar as características do trabalho do reconhecido modelo JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek e Theorell, 1990) como potenciais preditoras da presença dos diferentes perfis de conflito e de enriquecimento trabalho-família.

6.2. Estudo 2: O enriquecimento trabalho-família e o bem-estar dos trabalhadores: práticas de envolvimento e características do trabalho

No estudo dois focámo-nos na exploração do poder explicativo das práticas de envolvimento para a presença das características do trabalho e na relação destas com o ETF. Analisámos, simultaneamente, o papel mediador do ETF entre as características do trabalho e o bem-estar geral/subjetivo.

Tal como referido anteriormente, existe algum debate na literatura quanto às práticas de envolvimento, nomeadamente quanto ao seu carácter benéfico (ou não) para os trabalhadores. Assim, vários estudos têm procurado relacionar estas práticas de recursos humanos com o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, pouca reflexão tem sido feita sobre o porquê destas práticas serem ora consideradas benéficas para o bem-estar dos trabalhadores, ora nefastas para esse mesmo bem-estar. Constatámos ainda, que nenhum estudo enquadra a relação destas práticas com o ETF. Assim, procuramos desenhar um modelo integrador de relação entre as práticas de envolvimento e o ETF. Primeiramente, procurámos perceber se estas práticas promovem a presença de características do trabalho do modelo JDCS. De seguida, procuramos perceber se o ETF prediz a relação entre as características do trabalho e o bem-estar subjetivo.

6.3. Estudo 3: O bem-estar do trabalho dos militares através do prisma da relação trabalho-família: o papel das características do trabalho

Os estudos que exploram a relação trabalho-família com militares fazem-no essencialmente com militares que estão afastados da família devido à guerra (*e.g.*, Hollingsworth, 2011). São poucos os estudos que exploram a complexidade da relação trabalho-família com os militares que constroem um percurso profissional nestes serviços. Ser militar é uma profissão que tem características de cariz especial sobejamente conhecidas como, por exemplo, a rigidez dos níveis hierárquicos e exigências no que se refere a treinos físicos. Por tudo isto, consideramos pertinente analisar o potencial CTF nesta profissão. Noutra perspetiva, constatámos que até à data, não existiam estudos que explorassem a vertente positiva da relação trabalho-família nesta população. Desde modo, este estudo pretendeu testar o CTF e o ETF como mediadores entre as características do trabalho (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) e o bem-estar no trabalho dos militares, uma vez que este bem-estar é destacado como essencial para reter e assegurar o perfeito desempenho dos militares (Alarcon, Lyons, & Tartaglia, 2010; Chambel & Oliveira-Cruz, 2010).

6.4. Estudo 4: A perceção das práticas de envolvimento e o bem-estar subjetivo: balanço trabalho-família e bem-estar no trabalho como mediadores

Dando uma vez mais ênfase quer à vertente positiva (*i.e.*, ETF), quer à vertente negativa (*i.e.*, CTF) da relação trabalho-família. Este estudo quatro, com um carácter mais integrador, teve como objetivos perceber a relação entre as práticas de recursos humanos de envolvimento, o ETF e o CTF e o bem-estar, quer no trabalho, quer subjetivo.

Construindo um modelo de mediação em série procurámos, primeiramente, perceber a relação entre as práticas de envolvimento, o CTF e o ETF. Fundamentámos a relação das práticas de envolvimento com o ETF através dos mecanismos de ocorrência do ETF, instrumental e afetivo. Por outro lado, fundamentámos a relação das práticas de envolvimento

com o CTF através da perspectiva defensora de que as práticas de envolvimento criam mais exigências pela intensificação de trabalho, sendo essas exigências veículo de conflito entre os papéis trabalho e família do indivíduo.

Explorámos, de seguida, a relação das práticas de envolvimento com o bem-estar no trabalho através do CTF e do ETF. Por fim, analisámos a relação entre o balanço trabalho-família e o bem-estar subjetivo através do bem-estar no trabalho. Estas relações foram enquadradas teoricamente na COR (Hobfoll, 2001) e no JD-R (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003).

No nosso entender, este estudo quatro toca num ponto essencial não focado nos demais e que se prende com o demonstrar como a relação trabalho-família desencadeia os processos de bem-estar de forma seriada. Se nos estudos anteriores nos focamos ora no bem-estar no trabalho, ora no bem-estar subjetivo, ora na ocorrência simultânea de ambos, neste último estudo decidimos explorar como estes mecanismos acontecem.

PARTE II

Estudos sobre a relação trabalho-família numa perspectiva organizacional

Capítulo 2

Work-to-family conflict and enrichment profiles: job characteristics and employees' well-being⁶

Abstract

This article aims to analyze work-to-family conflict (WFC) and enrichment (WFE) profiles, treating job characteristics as antecedents and well-being at work and well-being general as outcomes. A cross-sectional survey of 1885 employees was analyzed. A latent profile analysis revealed that the five-group solution exhibited strong statistical significance ($p > .001$), and ANCOVAs were performed to analyze the relationship between the identified profiles on one hand and job characteristics and well-being on the other hand. Employees in the WFE-dominant profile had the highest well-being, and those in the WFC-dominant profile had the lowest well-being. Through a comparison of the moderate WFC and WFE profile and the moderate WFC profile, WFE was found to buffer the effects of WFC on well-being at work (burnout; engagement) and on general well-being (e.g., health perceptions). Low demands, high job control, and supervisor support were important job characteristics for the maintenance of high levels of WFE and low levels of WFC. Because employees within the same organization have different WFC and WFE profiles, different management styles should be shaped to promote the best work-family relationships for employees. Furthermore, the promotion of WFE through higher job autonomy, supervisor support, and fewer demands is a crucial aspect to consider. This study sheds some light upon the simultaneous occurrence of WFC and WFE and their effects on employees' well-being, and it extends this framework to their antecedents.

⁶ Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (em revisão). Work-to-family conflict and enrichment profiles: Job characteristics and employees' well-being. *Spanish Journal of Psychology*.

Introduction

There has been increased interest in the relationship between the work and family domains. This research seeks to better understand the complexity of work-family dynamics to design multidisciplinary interventions that help employees reconcile these two important contexts of their lives. Both positive and negative perspectives have shaped the literature on the work and family relationship (Mullen, Kelley, & Kelloway, 2008). The majority of studies have explored these points of view separately. Concretely, work-family conflict (WFC) is defined as “*a form of inter-role conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect*” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). In contrast, the positive perspective emphasizes that experiences in one role can improve the quality of life in the other role. Here, the most distinct concept in terms of its consistency and empirical value is work-family enrichment (WFE) (Greenhaus & Powell, 2006). More recently, studies have considered WFC and WFE to be independent constructs that may occur simultaneously (e.g., Demerouti & Geurts, 2004; Frone, 2003; Grzywacz, Butler, & Almeida, 2008; Rantanen, 2008; Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tillemann, 2011; Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tement, 2013). For instance, an employee may have the feeling that the time he/she spends at work gives him/her less time to be with family. At the same time, the same employee may feel that involvement in his/her work is important to understand different points of view that will help him/her be a better family member. A significant step towards understanding how WFC and WFE interact in the same individual is to consider their integration in a profile (Rantanen et al., 2011; Rantanen et al., 2013), which is the first purpose of this study. We suggest that this study might consolidate previous research on WFC and WFE profiles and, in this way, contribute to an integrated framework that can help human resource departments have a holistic view of employees’ work and family relationships. Moreover, there is surprisingly little work identifying possible organizational antecedents of

WFC and WFE profiles (Demerouti & Geurts, 2004). Demerouti and Geurts (2004) is the only study that analyzes the relationship of these job characteristics in work and family interaction clusters. More recently, Rantanen et al. (2013) have argue that studies incorporating job antecedents are needed. In fact, until now, organizational antecedents related to WFC and WFE have frequently been studied separately (e.g., Byron, 2005; Carvalho & Chambel, 2014), and it is important to identify the organizational characteristics that might evoke these profiles (Rantanen et al., 2013). Based on the established Job-Demand-Control-Support model (JDCS, Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), our study explores job demands, job autonomy and job support as possible antecedents.

Third, we aim to test the relationship between work-family conflict and enrichment profiles and well-being at work and general well-being, thereby offering insight into the relationship of these profiles with employees' well-being. More specifically, we analyze well-being at work (i.e., burnout and engagement) and general well-being (i.e., health perceptions and satisfaction with life). Previous studies (e.g., Rantanen, 2011; Rantanen et al., 2013) have already started to analyze the relationship of these profiles with employees' well-being. Our study attempts to advance this line of research.

Taken together, this study contributes to the JDCS literature by explaining how job characteristics can be related to work well-being and general well-being through the positive and negative perspectives on work and family relationships. Additionally, it explores how each individual can experience WFC and WFE simultaneously and, thus, the potential buffering effect that WFE can have on the effects of WFC.

Study hypotheses

WF conflict and enrichment profiles

Rantanen et al. (2013) tested a four-dimensional theoretical typology that had previously been proposed (Demerouti & Geurts, 2004; Grzywacz et al., 2008; Rantanen, 2008; Rantanen et al., 2011). Specifically, the four dimensions of this typology are as follows: Beneficial (high WFE and Family-Work Enrichment (FEW) and low WFC and Family-Work Conflict (FWC)); Active (high WFE, FEW and WFC, FWC); Harmful (high WFC, FWC and low WFE, FWE) and Passive (low WFC, FWC and WFE, FWE). More recently, an empirical test of this typology (Rantanen et al., 2013) identified only two of the four theoretical types (i.e., Beneficial and Active) and another type that was labeled Contradictory, in which WFC is high, WFE is low, FWC is low and FWE is high. However, because our study focused on the work-to-family direction, we were not able to test for the presence of this new contradictory type. Thus, our assumption is based on previous studies that do support the existence of four typologies (e.g., Rantanen et al., 2011).

Concretely, we expect that we will observe a profile where WFC is dominant and WFE is weak. Our expectation is grounded in the negative spillover effects perspective (Lambert, 1990), which postulates that demands in the work domain evoke a conflict that are transferred to the family domain. On the other hand, role expansion theories (Sieber, 1974) argue that having multiple roles is beneficial for the individual. Theorists who hold this position believe that the positive effects of having a strong engagement in both paid work and family life outweigh the possible stressful effects on well-being. The positive spillover hypothesis (Lambert, 1990) asserts that these positive effects are also transferred to the family domain. Thus, we may also observe a profile where WF enrichment is

dominant and WF conflict is weak. Moreover, the segregation hypothesis (Lambert, 1990) asserts that the work and family domains are separate, and the activities in each domain are assumed to make unique demands on the individual. Rantanen et al. (2011) and Rantanen et al. (2013), argue that it is possible for employees to experience low engagement and high indifference across both domains; thus, it is possible for a profile to emerge in which WF conflict and enrichment both have weak scores. Finally, a profile with simultaneously dominant WF conflict and enrichment may also emerge according to the compensatory hypothesis (Lambert, 1990). This hypothesis argues that employees create a compensatory mechanism for the negative effects in one domain that leads to positive effects in the other domain. Concretely, employees perceived to have WFC, which in the long term may lead to negative outcomes in the family domain, try to compensate for this situation by focusing on the resources that their work provides to improve their quality of life, that is, to produce enrichment between work and family.

Therefore, based on previous findings we articulated our first hypothesis:

H1: Four different WF conflict and enrichment profiles will emerge: (1) a profile where WF conflict is dominant; (2) a profile where WF enrichment is dominant; (3) a profile where WF conflict and enrichment are low; and (4) a profile where WF conflict and enrichment are high.

Antecedents of the WF conflict and enrichment profiles: Job characteristics

The JDCA (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) is the most extensively tested and empirically validated model for understanding employees' well-being (Van der Doef & Maes, 1999). This model postulates that the presence of low job demands, high job control/autonomy, and high job support results in reduced strain and increased well-being. In contrast, the presence of high job demands, low job autonomy,

and low job support results in high strain and low well-being (Van der Doef & Maes, 1999). Along with the JDCS model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), the Job-Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), the Siegrist's (1996) Effort-Reward Imbalance model, the vitamin model (Warr, 1987), and the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 2002) all recognize that well-being results from a balance between positive (resources) and negative (demands) job characteristics.

Job demands are usually characterized in terms of quantitative aspects, such as workload and time pressure (Van der Doef & Maes, 1999). Job control/autonomy involves decision authority (i.e., the extent to which an employee is autonomous in task-related decisions such as timing and method control; Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010). Job support is characterized by helpful social interactions with supervisors (Johnson & Hall, 1988).

Several studies have analyzed the relationship between these job characteristics and the relationship between work and family. Job demands have been frequently related to increase WFC, i.e., greater time and energy demands in the work context produce increased interference with the family context (Byron, 2005; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphes and Brown (2011) postulate that greater job demands are associated with reduced perceptions of organizational support for work-life integration. Thus, job demands may be seen as a job characteristic that contributes to WFC and does not promote employees' skills that could enrich the family domain of their lives.

In contrast, the job characteristics of job autonomy and supervisor support seem to be strongly linked to a positive work-family relationship. Autonomy and supervisor support are job characteristics that enrich the work domain and provide resources that help

employees be better family members (Carvalho & Chambel, 2014). The literature on WFE has demonstrated that job autonomy helps create positive load effects in the forms of motivation, energy and new skills or attitudes that could be transferred to the family domain (Greenhaus & Powell, 2006). Research has also established a link between positive supervisor support and WFE. For instance, Carvalho and Chambel (2014) analyzed the relationships among these specific aspects of the JDCA model and demonstrated that job demands are negatively related to WFE, whereas job autonomy and supervisor support are positively related to WFE. Moreover, these characteristics (i.e., job autonomy and job support) are negatively related to WFC (Byron, 2005).

Additionally, Demerouti and Geurts (2004) conducted a cluster analysis in which they analyzed the relationships among various types of work-home interaction and perceived job characteristics based on the Job Demand-Control Model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990). They showed that although employees who experienced negative interaction between work and home perceived their working conditions to be the least favorable (i.e., high job demands (work pressure, physical, mental, and emotional demands) and low job resources (job autonomy, supervisor support, and career opportunities)), employees for whom work had a positive influence had the most favorable perceptions of their working conditions (i.e., low job demands and high job resources).

Therefore, we expect that employees who perceive more WFC and WFE will also be the employees who perceive job demands, job autonomy, and job support. In work environments where employees do not perceive these characteristics, they will also not perceive WFC and WFE.

Thus, we established:

H2: The profile where WF enrichment is dominant will be associated with the lowest job demands and the highest job autonomy and job support; in contrast, the profile where WF conflict is dominant will be associated with the highest job demands and the lowest job autonomy and job support.

H3: The profile where WF conflict and enrichment are both high will be associated with higher job autonomy, job support and job demands than the profile where WF conflict and enrichment are both low.

Consequences of the WF conflict and enrichment profiles: Well-being at work

Burnout and engagement are negative and positive states experienced at work related to mental well-being and health. Work engagement is defined as a positive, fulfilling, and work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Vigor involves high levels of energy and mental resilience as well as the desire and capacity to invest effort in work. Dedication is a feeling of relevance, enthusiasm, inspiration, pride and challenge directed towards work. Absorption is a sense of being fully concentrated and happily engrossed in one's work, so that time passes quickly and detaching oneself from work may seem difficult. Although work engagement was originally characterized as including these three dimensions, empirical studies have shown that vigor and dedication are its core dimensions (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007). Burnout is a reaction to chronic occupational stress characterized by emotional exhaustion (i.e., the draining of emotional resources), cynicism (i.e., a negative, callous, and cynical attitude towards one's job) and a lack of professional efficacy (i.e., the tendency to evaluate one's work negatively) (Maslach, 2003). However, empirical studies have shown that the core of burnout consists of emotional exhaustion and cynicism (Schaufeli & Buunk, 2003).

Therefore, in this study, work engagement and burnout were measured using only the two core dimensions.

Work-to-family research has focused on the relationships of WFC and WFE with well-being (Mullen et al., 2008). WFE is frequently related to positive well-being in terms of work outcomes, such as job satisfaction and affective commitment (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010). In contrast, WFC has negative consequences for well-being at work (Amstad, Fasel, Elfering & Semmer, 2011). For instance, Allen, Herst, Bruck, and Sutton (2000) related WFC to burnout and psychological strain, whereas Fiksenbaum (2014) related WFC to less engagement at work.

Previous studies that analyze the co-occurrence of WFC and WFE have concluded that in types where high positive interactions and low negative interactions between work and family predominate, employees have high levels of vigor and the lowest levels of exhaustion (Rantanen et al., 2011; 2013).

Therefore, based on previous studies, we posit the following:

H4: The profile where WFE is dominant will be associated with the lowest burnout and the highest work engagement; in contrast, the profile where WFC is dominant will be associated with the highest burnout and the lowest work engagement.

Additionally, Greenhaus and Powell (2006) argue that WFE should buffer the negative effects of high conflict. However, Grzywacz and Bass (2003) analyzed this interaction effect (or buffering) and concluded that its presence is somewhat dependent on the outcomes studied. Our aim is to analyze whether WFE buffers the negative consequences of WFC (i.e., burnout) and promotes the presence of positive work well-being outcomes (i.e., engagement). Hence, we expect the WFC and WFE profiles to predict well-being at work. We state the following:

H5: The profile where WFC and WFE are high will show lower burnout and higher engagement than the profile where WFC is dominant.

Consequences of the WF conflict and enrichment profiles: General well-being

The literature provides evidence that the work-family relationship has consequences for well-being outside the work context (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; McNall et al., 2010). Thus, WFE is positively related to general well-being variables (see the meta-analysis by McNall et al., 2010). In contrast, employees who report WFC are less satisfied with their lives (Fiksenbaum, 2014) and experience adverse health and physical outcomes (Amstad et al., 2011). This is in keeping with the premise that participation in multiple roles can buffer the negative effects of one role on the other (e.g., Sieber, 1974). Moreover, the presence of WFE can generate resources that may be essential for coping with stress-related variables (Greenhaus & Powell, 2006). In this vein, Rantanen et al. (2011) found that the highest well-being occurred in the profiles in which WFE was dominant and that the profiles where WFC was dominant experienced the lowest well-being.

Consequently, it was hypothesized that:

H6: The profile where WFE is dominant will be associated with the highest general well-being (i.e., satisfaction with life and health perceptions); in contrast, the profile where the WFC is dominant will be associated with the lowest general well-being.

Consistent with hypothesis 5, we also expect the interactive or buffering effect to affect the general well-being variable. We state the following:

H7: The profile where WFC and WFE are high will show higher general well-being (i.e., high satisfaction with life, good health perceptions) than the profile where WFC is dominant.

Method

Sample

All the employees from different branches of a Portuguese bank were invited to fill out our questionnaire. Of 3924 employees invited to answer the questionnaire, the final number of participants was 1885 (48.03%). The roles of the participants were as follows: managerial ($N=725$; 38.4%), administrative ($N=305$; 16.2%), commercial ($N=306$; 16.3%), technical ($N=361$; 19.1%), and other functions ($N=188$; 10%). Most of the respondents were male ($1083 = 57\%$). The majority of participants had worked in the bank for between 5 and 10 years. The respondents completed an online questionnaire, and they were assured of the anonymity of their answers and given the opportunity to receive feedback.

Measures

Work-to-family enrichment was measured using a Portuguese version of a 9-item scale (Carlson et al., 2006) (e.g., “*My involvement with my work helps me understand different viewpoints, and this helps me be a better family member*”). This scale has previously been used in Portugal (Carvalho & Chambel, 2014). The items were answered on a five-point rating scale that ranged from “*totally disagree*” (1) to “*totally agree*” (5). To examine the psychometric properties of the measure, we performed a confirmatory factor analysis (CFA) with a one-factor model. We found that this model showed an acceptable fit to the data ($\chi^2(25) = 858.97, p > .001$; CFI = .94; TLI = .92; RMSEA = .07). With regard to factor loadings, the standardized coefficient estimates were between .64

and .90, which is above the acceptable level of .30 ($< .30$ shows convergent validity not satisfactory) with $p\text{-value} < .001$. The coefficient alpha for this measure was .94.

Work-to-family conflict was measured using a Portuguese version of the extended 15-item scale of Carlson et al. (2000) (e.g., “*After work, I am too tired when I come home to do some of the things I’d like to do*”). Items were answered on a five-point scale that ranged from “*hardly ever*” (1) to “*almost always*” (5). To examine the psychometric properties of the measure, we performed a Confirmatory Factor Analysis (CFA) with a one-factor model. We observed that this model showed an acceptable fit to the data ($\chi^2(85) = 1521.74, p > .001$; CFI = .93; TLI = .92; RMSEA = .08). With regard to factor loadings, the standardized coefficient estimates were between .44 and .85. The coefficient alpha for this measure was .92.

Job characteristics were measured using the Job Content Questionnaire (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers & Amick, 1998). Subscales included workload and time pressure (7 items; e.g., “*I have too much to do*”) and autonomy (4 items; e.g., “*I have the opportunity to decide how to organize my work*”). Items were scored on a five-point scale that ranged from “*totally disagree*” (1) to “*totally agree*” (5). The coefficient alpha for this measure was .87 for workload and time pressure and .81 for autonomy. Supervisor support was measured using a seven-item scale developed by Scandura and Graen (1984), which has previously been used in Portugal (Carvalho & Chambel, 2014) (e.g., “*My supervisor understands my problems and needs*”). The items were scored on a seven-point rating scale that ranged from “*totally disagree*” (1) to “*totally agree*” (7). The coefficient alpha for this measure was .94.

Well-being at work was measured by assessing work engagement and burnout. Work engagement was measured with a Portuguese version of a scale (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) that included a vigor subscale (3 items; e.g., “*When I wake up in the morning, I feel good about going to work*”) and a dedication subscale (3 items; e.g., “*My work inspires me*”). To examine the psychometric properties of the measure, we performed a CFA with a two-factor model (vigor; dedication). We found that this model showed an acceptable fit to the data ($\chi^2 (8) = 233.63, p > .001$; CFI = .97; TLI = .95; RMSEA = .05). With regard to factor loadings, the standardized coefficient estimates were between .70 and .92. The coefficient alpha for this measure was .87 for vigor and .85 for dedication.

Burnout was assessed using a Portuguese version of a scale (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) that included exhaustion (5 items; e.g., “*I feel emotionally drained by my work*”) and cynicism (5 items; e.g., “*I question the significance of my work*”). Respondents answered the items of both subscales on a seven-point scale that ranged from “*never*” (1) to “*every day*” (7). To examine the psychometric properties of the measure, we performed a CFA with a two-factor model. We found that this model showed an acceptable fit to the data ($\chi^2 (31) = 379.54, p > .001$; CFI = .97; TLI = .96; RMSEA = .08). With regard to factor loadings, the standardized coefficient estimates were between .70 and .92. The coefficient alpha for this measure was .91 for exhaustion and .81 for cynicism.

General well-being was measured with the assessment of satisfaction with life and health perceptions. Satisfaction with life was assessed with the 5-item scale of Diener, Emmons, Larsen and Griffin (1985), which has previously validated in Portugal (Neto, Barros & Barros, 1990) (e.g., “*I am satisfied with my life*”). Items were scored on a

seven-point rating scale that ranged from “*totally disagree*” (1) to “*totally agree*” (7). The coefficient alpha for this measure was .88. A health perceptions questionnaire developed by Ware, Davies-Avery and Donald (1978) was used to assess health perceptions. The scale is composed of 4-items (e.g., “*My health is excellent*”). Items were rated on a five-point rating scale that ranged from “*definitely false*” (1) to “*definitely true*” (5). This scale has previously been used in Portugal (Carvalho & Chambel, 2014). The coefficient alpha for this measure was .91.

Statistical analyses

Data analysis involved four phases. In the first phase, because this study used self-reported measures, we considered the recommendation of Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) to test for common method variance, applying Harman’s single-factor test and performing a CFA of the variables studied. The model fit was assessed using relative and absolute indices. We used as absolute indices (1) the chi-square goodness-of-fit test and (2) the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Because the chi-square statistic is sensitive to sample size, the calculation of relative indices is strongly recommended (Bentler, 1990) and therefore we calculated (1) the Tucker Lewis Index (TLI) and (2) the Comparative Fit Index (CFI). Values close to .08 for RMSEA are considered indicators of an acceptable fit, and values lower than .08 are considered indicators of a good fit model. For the indices, values greater than .90 are indicative of a good model fit (Hoyle, 1995).

In the second phase, we conducted Latent Profile Analysis (LPA) using the maximum likelihood estimator of MPlus V7 (Muthén & Muthén, 1998-2012) to identify latent conflict and enrichment profiles. As noted earlier, LPA uses latent categorical variables to identify groups of individuals with similar patterns of scores within a set of variables. Following Nylund, Asparouhov, and Muthen (2007), the optimal number of profiles was determined

through an iterative process in which a two-type model was estimated, and successive types were subsequently added. Each model was evaluated using the following criteria: (a) Log likelihood, (b) the Bayesian information criterion (BIC; Sclove, 1987), (c) entropy, and (d) the Lo-Mendell-Rubin adjusted likelihood ratio test (LMR). The optimal solution should exhibit the following characteristics: (a) the lowest log likelihood value, (b) the lowest BIC (the BIC is used to select the model with the best fit and fewest parameters from a set of non-hierarchical models), and (c) the highest entropy value. Additionally, comparing neighboring groups' LMR against each other should yield significant p -values that indicate improvements in model fit as the number of groups is successively incremented. The average latent class probabilities for each participant's most likely latent group membership is another criterion that can be considered.

In the third phase, we conducted one-way analyses of variance (ANOVAs) and paired-sample t -tests to evaluate the uniqueness of the profiles generated by the LPA.

The fourth phase of the analysis was undertaken to test our hypotheses regarding differences in the WF conflict and enrichment profiles and well-being at work and general well-being. We conducted one-way ANCOVAs that controlled for gender, tenure, and function followed by post hoc comparisons using profile group as the independent variable. Separate analyses were conducted for each profile and each measure of subjective well-being. Gender, tenure and function were included as control variables because these variables exhibited significant, albeit weak, correlations with some of the criterion variables in our analyses and were found to differ across the profile groups. They thus provide possible alternative explanations for our findings. The same analyses were conducted to test our hypotheses regarding job characteristics (i.e., work demands, autonomy and support) and WF conflict and enrichment profiles.

Results

Confirmatory factor analysis

The hypothesized 9-factor model (job autonomy, job demands, supervisor support, work-to-family enrichment, work-to-family conflict, burnout (exhaustion, cynicism), work engagement (dedication, vigor); satisfaction with life, and health perceptions, showed an acceptable fit (χ^2 (1393) = 7 955.74, $p > .001$; CFI = .92; TLI = .91; RMSEA = .05) that was better than that for the one-factor model ($\Delta\chi^2$ (21) = 25 059.74, $p < .001$), in which all items loaded on a single latent variable (χ^2 (1414) = 33 015.48, $p < .001$, CFI = .61, TLI = .59; RMSEA = .11)

Table 1. Means, standard deviations and correlation coefficients between variables

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Demands	3.58	.72													
2. Autonomy	3.48	.73	-.20**												
3. Support	5.41	.19	-.13**	.40**											
4. WFE	3.31	.75	-.20**	.44**	.44**										
5. WFC	2.64	.81	.61**	-.28**	-.25	-.39**									
6. Exhaustion	3.20	1.47	.43**	-.29**	-.25**	-.40**	.62**								
7. Cynicism	2.08	1.14	-.18**	-.31**	-.35**	-.45**	.31**	.50**							
8. Dedication	5.43	1.22	-.13**	.39**	.42**	.62**	-.26**	-.35**	-.56**						
9. Vigor	5.42	1.17	-.18**	.37**	.38**	.59**	-.32**	-.45**	-.52**	.84**					
10. SWL	4.52	1.25	-.10**	.27**	.29**	.47**	-.32**	-.29**	-.30**	.42**	.43**				
11. Health Per.	3.43	.82	-.13**	.23**	.25**	.34**	-.35**	-.33**	-.21**	.28**	.34**	.42**			
12. Gender	.43	.50	.01	-.01	.00	.06**	-.01	-.01	-.03	-.01	.01	.04	.02		
13. Tenure	2.89	1.01	-.12**	.06*	.06**	-.08**	.02	.02	.01	.02	.04	-.08**	-.19**	-.14**	
14. Function	7.43	4.64	-.03	-.13**	.02	-.06**	-.02	.09**	.04	-.04	-.06*	-.09**	-.08**	.06**	.05*

Notes: WFE = Work-to-Family Enrichment; WFC = Work-to-Family Conflict; SWL=Satisfaction with Life; Health Per.= Health Perceptions; **. Correlation is significant at the 0.01 level; *. Correlation is significant at the .05 level

Overall, the means, standard deviations and correlations were consistent with the theorized pattern of relationships (see table 1).

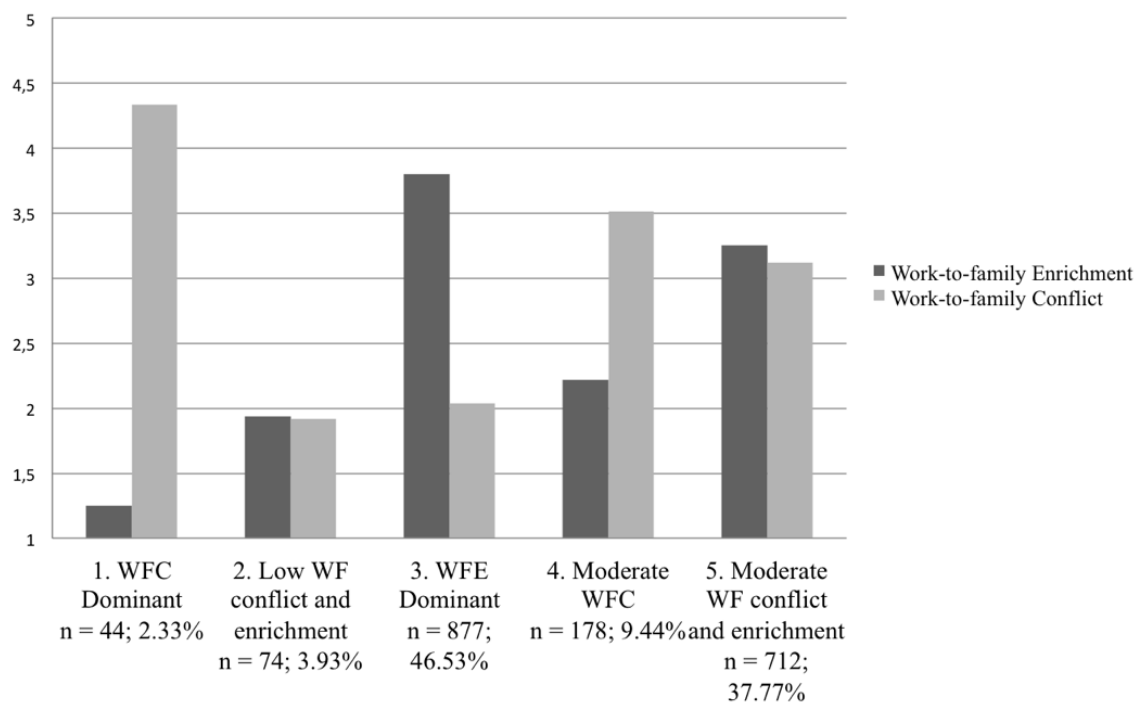
Table 2. Fit indices for the five estimated solutions of the latent profile analyses for each sample

Number of groups	Log likelihood	BIC	Entropy	LMR <i>p</i> - value
1	-4401.430	8833.03	–	–
2	-4202.088	8456.97	0.78	0.00
3	-4159.753	8394.92	0.73	0.06
4	-4107.17	8312.38	0.69	0.01
5	-4085.97	8292.60	0.68	0.00
6	-4024.75	8192.79	0.87	0.40

The WF conflict and enrichment profiles

One- to six-group solutions to identify latent WF conflict and enrichment profiles with LPA (Muthén & Muthén, 1998-2012) were computed. The fit of the four-group solution to the data was expected to be better than the other fits (i.e., the one-, two-, three-, five-, and six-group solutions). However, the LPA revealed that the five-group solution provided the best fit (see Table 2). Although the BIC for the six-group solution was the lowest, the five-group solution exhibited strong statistical significance ($p > .001$) but the six-solution was not statistically significant ($p > .40$). An analysis of the latent class probabilities revealed that the likelihood of individuals belonging to their assigned profiles was not very high (i.e., did not reach .90 or above). However, we also observed that the probabilities of individuals belonging to other profiles were low (.00 to .17). Overall, we decided that the five-group solution was the best one.

Figure 3. Work-family Conflict and Enrichment Profiles



Names assigned to the types detected (see figure 3) were based on the results of the ANOVAs, Bonferroni pairwise comparisons and paired sample *t*-tests (see table 3). We identified a profile where WFC was dominant, a profile where WFC and WFE were both low, a profile where WFE was dominant and a profile where WFC and WFE both showed moderate values. Notwithstanding our expectation that this last profile would have high values, hypothesis 1 was generally supported. Moreover, an additional type, with moderate WFC, was detected.

One-way ANCOVAs controlling for gender, tenure, and function followed by post hoc comparisons that used the profile group as the independent variable were conducted and revealed significant differences among the profiles in job characteristics and well-being variables (see table 4 and 5).

Table 3. Means (*M*) and standard deviations (*SD*) for dimensions of work-family interface for the five identified profiles

	Whole sample <i>M (SD)</i>	1. WFC dominant <i>M (SD)</i>	2. Low WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	3. WFE dominant <i>M (SD)</i>	4. WFC dominant <i>M (SD)</i>	5. Moderate WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	<i>F</i> value (<i>df</i>) <i>p</i> <.001 for all variables	η^2	Bonferroni pairwise comparisons between types ^a
A WFE	3.31 (.75)	1.25 (.27)	1.94 (.44)	3.80 (.43)	2.22 (.29)	3.25 (.38)	1193.58 (4)	.72	3>5>4>2>1
B WFC	2.64 (.81)	4.33 (.44)	1.92 (.48)	2.04 (.49)	3.51(.55)	3.12 (.49)	785.18 (4)	.63	1>4>5>3,2
Paired samples <i>t</i>-tests within types^a		B>A	A,B	A>B	B>A	A>B			

Notes: WFE = Work-to-Family Enrichment; WFC = Work-to-Family Conflict; ^a all differences between and within the WFB types reported are significant at the level.

p<.001. η^2 =partial squared eta.

Table 4. Means (*M*) and standard deviations (*SD*) for job characteristics for the five WF conflict and enrichment profiles

	Whole sample <i>M (SD)</i>	1. WFC dominant <i>M (SD)</i>	2. Low WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	3. WFE dominant <i>M (SD)</i>	4. WFC dominant <i>M (SD)</i>	5. Moderate WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	<i>F</i> value (<i>df</i>) <i>p</i> <.001 for all variables	η^2	Bonferroni pairwise comparisons ^b
Job Demands^a	3.58 (.72)	4.53(.10)	3.07(.07)	3.27(.02)	4.01(0.5)	3.85(.02)	141.14(4)	.23	1>4,5>3,2
Job Autonomy^a	3.48 (.73)	2.48 (.10)	3.05(.08)	3.74(.02)	2.94(.05)	3.40(.02)	103.02 (4)	.18	3>5>2,4>1
Job Support^a	5.41 (1.19)	4.05(.17)	4.68(.13)	5.78(.04)	4.47(.08)	5.34(.04)	82.89 (4)	.15	3>5>2,4,1

Notes: ^a Covariates included in the ANCOVA model were tenure, gender and function; ^b *p* < .001 for all comparisons; η^2 =partial square eta.

Antecedents of the WF Conflict and Enrichment profiles: Job characteristics

In accordance with hypothesis 2, the WFE-dominant profile exhibited the lowest job demand levels and the highest job autonomy and job support levels. In contrast, the WFC-dominant profile was associated with the highest demands and lowest levels of job autonomy and job support. The additional profile identified—moderate WFC – was consistent with this hypothesis. That is, in comparison with the WFC-dominant profile, it did not present high values of job demands, low values of job autonomy and low values of job support. However, job demands remained high and job autonomy and support remained low. Hence, this profile reinforces this hypothesis. Thus, hypothesis 2 was supported.

In hypothesis 3, we postulated that the profile with high WF conflict and enrichment and the profile with low WF conflict and enrichment would differ in terms of autonomy, job support and job demands. Although we did not find a profile in which WF conflict and enrichment levels were high, we did find one in which WFC and WFE levels were moderate. Thus, we compared the moderate WF conflict and enrichment profile with the low WFC and WFE profile. We observed that the moderate WFC and WFE profile exhibited higher job autonomy, supervisor support and job demands than the profile characterized by low WFC and WFE. Thus, hypothesis 3 was totally supported.

Table 5. Means (*M*) and standard deviations (*SD*) for well-being at work and subjective well-being for the five WF conflict and enrichment profiles

	Whole sample <i>M (SD)</i>	1. WFC dominant <i>M (SD)</i>	2. Low WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	3. WFE dominant <i>M (SD)</i>	4. WFC dominant <i>M (SD)</i>	5. Moderate WF conflict and enrichment <i>M (SD)</i>	<i>F</i> value (<i>df</i>) <i>p</i> <.001 for all variables	η^2	Bonferroni pairwise comparisons ^b
SWL ^a	4.52 (1.25)	2.43 (.19)	3.83 (.14)	4.97 (.04)	3.73 (.09)	4.34(.04)	94.84 (4)	.18	3>5,2,4>1
Heath Perceptions ^a	3.43 (.82)	2.59(.12)	3.25(.09)	3.71(.03)	2.96(.06)	3.27(.03)	63.21(4)	.13	3>5>2,4,1
Exhaustion ^a	3.20 (1.47)	5.84 (.20)	2.94(.15)	2.47(.04)	4.51(.10)	3.64(.05)	183.09 (4)	.30	1>4>5>2,3
Cynicism ^a	2.08 (1.14)	3.91(.17)	3.00(.13)	1.68(.04)	3.04(.08)	2.13(.04)	110.66 (4)	.20	1>4,2>5>3
Vigour ^a	5.42 (1.17)	3.00 (.16)	4.27(.12)	5.90(.03)	4.30(.08)	5.35(.04)	179.58 (4)	.29	3>5>4,2>1
Dedication ^a	5.43 (1.22)	3.01 (.17)	3.82 (.13)	5.94 (.04)	4.35(.08)	5.38(.04)	187.82(4)	.30	3>5>4,2>1

Notes: ^a Covariates included in the ANCOVA model were tenure, gender and function; ^b *p* < .001 for all comparisons; η^2 =partial square eta

The WF conflict and enrichment profiles and well-being

Well-being at work

In accordance with hypothesis 4, the WFE-dominant profile presented the highest values of work engagement (i.e., vigor and dedication) and the lowest values of burnout (i.e., exhaustion and cynicism). Moreover, the WFC-dominant profile exhibited the lowest values of work engagement and highest values of burnout. Here, too, we verified that the moderate WFC profile supported this hypothesis. Thus, in comparison with the WFC dominant profile, its values of work engagement were not as low and its values of job burnout were not as high. However, work engagement remained low and burnout remained high. Hence, this profile is consistent with this hypothesis. Hypothesis 4 was thus supported.

In hypothesis 5, we predicted that in the profile where WFC and WFE was high, we would find lower burnout and higher engagement than in the profile where WFC was dominant. Although we cannot completely test this hypothesis because we did not find a profile with high levels of WFC and WFE, we found a profile with moderate values of WFC and WFE and a profile with moderate WFC. Thus, we compared the moderate WF conflict and enrichment profile with the moderate WFC profile, and we found that the moderate WF conflict and enrichment profile showed significantly lower values of exhaustion and cynicism and significantly higher values of vigor and dedication than the moderate WFC. Therefore, we consider hypothesis 5 to be supported.

General well-being

In accordance with hypothesis 6, the WFE-dominant profile showed the highest satisfaction with life and health perceptions, and the WFC dominant profile exhibited the lowest satisfaction with life and health perceptions. The moderate WFC profile also confirmed this hypothesis. In comparison with the WFC-dominant profile, its values of satisfaction with life and health perceptions were not as low. Once more, this profile reinforces this hypothesis. Thus, hypothesis 6 was supported.

As with hypothesis 5, we cannot completely test hypothesis 7 because we did not find a profile with high levels of WFC and WFE. However, we can compare the moderate WFC profile with the moderate WF conflict and enrichment profile. We found that the moderate WFC and WFE profile exhibited higher values for health perception than the moderate WFC profile. Concerning satisfaction with life, these profiles were not significantly different. Therefore, our hypothesis 7 was partially supported.

Discussion

Using a large Portuguese database and focusing on the work-to-family direction, this study set out to analyze WF enrichment and conflict profiles. Moreover, the relationship of these profiles with job characteristics as antecedents and well-being at work and general well-being as outcomes was analyzed.

As expected, the latent profile analysis identified a profile with high WFC and low WFE, a profile with high WFE and low WFC, and a profile with low WFC and WFE. A profile with high WFC and WFE was not observed, but rather a profile with moderate WFC and WFE and an additional profile with moderate WFC and low WFE were encountered. These results are in accord with previous research (Demerouti & Geurts, 2004; Grzywacz et al., 2008; Rantanen et al., 2011) in that we identified four different

profiles of WFC and WFE. At the same time, this typology differs from that detailed in the study of Rantanen et al. (2013), in which a profile with low levels of WFC and WFE and a profile with high WFC were not detected. Additionally, in our results, the WFC-dominant profile was supplemented by a moderate WFC profile.

Regarding job characteristics, the principles of the JDCS model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) were reflected in the analyzed profiles. These results are in line with previous cluster analyses by Demerouti and Geurts (2004). Concretely, employees in the WFE-dominant profile were the participants whose work environments were associated with the lowest demands and highest resources (i.e., autonomy, support). In contrast, the WFC-dominant profile included employees who had the highest job demands and the lowest job resources. Moreover, the moderate WFC and WFE profile had more job resources and high job demands than the low WFC and WFE profile.

The profiles differed in terms of well-being at work and general well-being. The WFE dominant profile presented the highest workplace well-being (i.e., the lowest burnout and the highest work engagement) and the highest general well-being (i.e., the highest satisfaction with life and health perceptions). In contrast, employees experienced the worst well-being at work and general well-being in the WFC-dominant profile. These findings were in line with the supposition that employees' well-being is affected by WFC and WFE. Moreover, these findings are consistent with previous research concerning the work-to-family direction. Rantanen et al. (2011) suggested that the Beneficial type (i.e., dominant WFE profile) exhibits the greatest well-being, and Rantanen et al. (2013) also suggested that this Beneficial type exhibits the highest vigor at work, the lowest job exhaustion and the highest life satisfaction.

The comparison between the moderate WF conflict and enrichment profile and the moderate WFC allowed us to observe the prominent role that WF enrichment plays in

employees' well-being. Specifically, by comparing two profiles where the levels of WFC were similar, we observed that the profile that maintains not only the highest engagement but also the lowest burnout was the profile where WF enrichment coexists with similar levels of WF conflict. Thus, the negative effects of WF conflict on well-being at work is buffered by the presence of WF enrichment (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Bass, 2003). In this moderate WF conflict and enrichment profile, although they perceived a conflict between their work and family lives, they also felt that their work enriched their family life. The presence of WF enrichment, that is, the presence of more resources (i.e., skills; psychological and physical resources; socio-capital; flexibility; material resources) and the benefits that they provide to employees' quality of life may buffer against burnout. In this way, WF enrichment is a crucial process for employees' well-being not only because it directly affects their engagement but also because it indirectly buffers the effect that WF conflict has on burnout.

Furthermore, employees in the moderate WFC and WFE profile displayed better health perceptions than employees in the moderate WFC profile. Thus, despite the presence of WFC, its negative effect on well-being outside the work context (e.g., health perceptions) was buffered by the presence of WFE. Nevertheless, no difference between these profiles regarding satisfaction with life was observed. This finding might reflect that the scale items invited the participants to answer questions in terms of their understanding of their overall life satisfaction and they might have reflected more deeply and recognized the presence of WFC. Additionally, this result might also be related to the fact that a profile with high WFC and WFE was not observed and satisfaction with life might be more sensitive to high or low values of WFC and WFE.

Study limitations, strengths and practical implications

The findings of this study should be interpreted within the context of its methodological limitations. The cross-sectional design of the survey undermines the ability to make causal inferences. Thus, disentangling antecedents and outcomes on the basis of these results is particularly difficult. Longitudinal or diary studies conducted over long time periods are the best designs for illuminating questions of causality. Moreover, the results were based solely on self-report measures, which run the risk of common method variance. However, some of the methodological recommendations by Podsakoff, et al. (2003) were taken into consideration. Namely, we demonstrated the better fit of our model than that of a single factor model by conducting confirmatory factor analysis; we guaranteed anonymity and confidentiality of responses; we used questions with different response scale amplitudes; we indicated in every questionnaire that there were no right or wrong answers we used standardized measures that had already been used in previous studies; we counterbalanced the order of the measurement of the independent, mediator and dependent variables; and the questionnaire, which was built based on measures available in the literature, was reviewed by managers, who agreed to read and verify its adequacy and to reduce the ambiguity of some terms.

Moreover, previous studies that have analyzed the presence of profiles (e.g., Demerouti & Geurts, 2004; Frone, 2003; Rantanen et al., 2011; Rantanen et al., 2013) have used samples with employees working in different organizations. Our study has the advantage of using employees working in the same organization. However, it should also be noted that each branch around the country has different managers, which is an important variable affecting employees' work-family harmony (Michel et al., 2011). Therefore, is important that future studies control for the organizational culture and managers' support to verify whether the same profiles are replicable. Future studies should

also investigate the occurrence of these profiles in the family-to-work direction, including potential demands and resources in the family domain (i.e., support from spouse; family climate).

Additionally, further demographic data should be included in future studies; for example, information regarding the employees' children should be collected. These data were unavailable to us for reasons of confidentiality; however, we believe this information would be interesting to analyze because the demands of having children most likely increased the overall demands in the family domain, which may modify employees' perceptions.

Nonetheless, this study has noteworthy strengths that should be mentioned. First, the large sample ($N = 1885$) and the wide variety of occupational functions examined are notable. Second, this study reinforces previous studies, which provides assurance that the WFC and WFE profiles are valid and reliable in a different context. Third, this study provides a contribution to the JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1989) literature by showing that the assumptions of this model can be explained through both the work-family enrichment and the work-family conflict models. Moreover, it demonstrates their effects not only on well-being at work but also on general well-being. Future studies should combine additional resources (e.g., team work; co-worker support; family support culture) to integrate the work-family enrichment and conflict profiles with different theoretical backgrounds and more complex work environments (i.e., Job Demands Resources Model, Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Conservation of Resources Theory, Hobfoll, 2002).

Another avenue for research concerning demands is also needed. This study stated that job demands had a negative relationship with work-family enrichment. However, the

meta-analytic study of Crawford et al. (2010) found that the relationships among demands and engagement were highly dependent on the nature of the demand. Hence, future studies should explore potential differences in the nature of demands (i.e., hindrances or challenging demands) and their effect on the work-family relationship. Moreover, research should also investigate whether this differentiation of demands requires the presence of resources.

Fourth, another contribution of this study is it highlights the understudied buffer effect that WFE can produce. Additional research in this area is needed because this study provided evidence of this buffering effect. Developing this idea, another avenue for research on work-family enrichment and conflict profiles is to analyze the potential differences between each profile as a function of personal resources. This line of research can better estimate whether personal resources may also contribute to this buffering effect (i.e., mental resilience, self-efficacy; skills; physical energy).

Lastly, and in line with the study by Rantanen et al. (2013), a novel statistical method (LPA) was applied. This ensures a more accurate detection of the WFC and WFE profiles.

From a practical viewpoint, this comprehensive analysis highlights that within the same organization, employees differ in terms of their work-family relationship. As a result, different management styles should be developed to promote the best work-family relationship for employees. This important aspect highlights the value of managers knowing the individual work-family context of each employee.

This study advances the idea that work environments with more job resources and fewer job demands are crucial. Moreover, by promoting the WFE-dominant profile, organizations can ensure employees' well-being. However, if WFC cannot be avoided, it

should be offset by the promotion of WFE. Thus, this study reinforces that steps taken to address work-family issues should incorporate not only prevention of work-to-family conflict prevention but also promotion of work-to-family enrichment. Along this line, a work environment that contributes to low demands, high autonomy and support is necessary, and more innovative practices to improve WFE need to be adopted. Our study attempts to consolidate this line of research. To be more precise, managers should invest in employees' autonomy by allowing them to determine the pace, sequence, and methods when accomplishing tasks. Furthermore, investment in employee support should also be taken into account. The achievement of this support can be made through continuing feedback to employees, through an investment in a relationship of mutual trust with employees and through open verbal communication in different situations. To reduce high job demands, managers should avoid physical and/or mental effort that are associated with certain physiological and psychological costs (Demerouti et al., 2001). For instance, managers should aim to create a work environment without too much pressure on employees to accomplish tasks, an environment where employees do not work overtime and an environment in which employees are emotionally supported.

Capítulo 3

Work-to-Family Enrichment and Employees' Well-Being: High Performance Work Systems and Job Characteristics⁷

Abstract

Research has demonstrated the importance of job characteristics to explain work-to-family enrichment (WFE) and the value of this enrichment to explain employees' wellbeing. However, there is no comprehensive framework to explain the relationship between these variables. This study uses the Job Demands-Control-Support model as a guiding framework, and examines the relationship between these job characteristics and WFE and, more interestingly, the WFE as a mechanism for explaining the relationship between job characteristics and employees' well-being. Furthermore, we analyzed the relationship of employees' perceptions of High Performance Work System (HPWS) with job characteristics. With a sample of 1390 employees from a Portuguese bank, job demands were found to be negatively related to WFE while autonomy and supervisor support displayed a positive relation. We also observed that WFE is an important mechanism to explain the relationship between these job characteristics and employees' well being. As expected, HPWS was a relevant organizational characteristic to explain job characteristics, however, we observed that it was also directly related to WFE.

⁷ Carvalho, V. S., & Chambel, M., J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High Performance Work System and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373-387. doi:10.1007/s11205-013-0475-8

Introduction

Over recent decades, transformations have occurred in various fields, e.g., demographic, technological and organizational, that have increased interest in the relationship between work and family domains (Aryee et al. 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1999). Despite research has been dominated by the analyze of conflict between work and family (Greenhaus & Powell, 2006), a positive perspective has emerged in line with positive psychology (Snyder & Lopez, 2002). Scholars have increased their interest in examining how involvement in one role positively influences the other role. In the specific case of enrichment, this describes the process by which experiences in one role improve individual performance in the other role (Greenhaus & Powell, 2006). In work-to-family enrichment (WFE), the resource (e.g., material, skills and perspectives, flexibility, psychological and physical social-capital) gains in work improved the individual performance in family role.

Studies have demonstrated the relationship between WFE and employees' well-being, such as life and family satisfaction (Van Steenbergen, Ellemers, & Mooijaart, 2007), physical health and mental health (McNall et al., 2010). Thus, it is in the best interest of the organizations to execute practices that give rise to WFE. In this way, researchers have identified some organizational and job characteristics as WFE antecedents. For example, Bhargava and Baral (2009) demonstrated that job characteristics, i.e., autonomy, skill variety, task identity, task significance, feedback from one's job, feedback from others, dealing with others, and supervisor support were predictors of WFE. Wayne, Randel and Stevens (2006) demonstrated that informal or emotional support within the work domain, rather than formal or instrumental support, was associated with greater WFE. Siu et al. (2010) revealed that WFE was not only positively related to organizational characteristics, namely family-friendly organizational policies and supervisor support, but also to job autonomy. Carlson et al. (2011)

also suggested that job resources, i.e., skill discretion and job security are directly and positively related to WFE.

However, very few attempts have been developed to integrate these job characteristics into a specific job design to explain WFE and its relationship with employees' well-being. Our study is designed to contribute to overcoming this limitation. First, we propose that job characteristics included in Job Demands-Control-Support (JDCS) Model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) are important to explain WFE, which, in turn, is related to employees' well-being. Concerning the well-being, as Ryan and Deci (2001) suggested well-being is a complex construct that concerns to optimal experience and functioning. Moreover, they affirm that opportunities for positive affect and life satisfaction can be detracted by functional limitations that illness may provoke. Other authors also found empirical results that supported the association between health status and well-being (Okun, Stock, Haring, & Witter, 1984; Ryan & Frederick, 1997; Ryff & Singer, 2000). Based on this assumption, we decided to measure general well-being through satisfaction of life and health perceptions.

Secondly, we propose that a high-performance work system (HPWS) is an important organization characteristic that is related to these job characteristics. HPWS refers to a group of separate but interconnected human resource (HR) practices that involve flexible job assignments, rigorous and selective staffing, extensive training and development, developmental and merit-based performance appraisal, competitive compensation, and extensive benefits (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007).

The literature asserts that these practices increase employees' knowledge, skills, and abilities (Becker & Huselid, 1998; Delery & Shaw, 2001) and the result is greater job satisfaction, lower employee turnover, higher productivity and better decision making (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997). However, various authors have questioned these assumptions because they postulated that there are differences between intended HPWS

policies and employees' experience (Paul & Anantharaman, 2003; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005; Wright & Boswell, 2002). Taking this into account we opted to consider the employees' perceptions of HPWS. Concretely, we propose that employees' HPWS perceptions are related to the employees' perceptions of job demands, job autonomy and supervisor support (Holman, 2005). By looking at the antecedents of WFE, this study goes beyond previous studies, exploring not only job characteristics but also a system of organizational practices related to these same job characteristics.

Study hypotheses

Job Characteristics and Work-to-Family Enrichment

Concerning the job characteristics, job demands, job autonomy and supervisor support are key variables in the recognized job demands control-support (JCDS) model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) to explain employees' well-being. In a general explanation, in JCDS model authors argued that high levels of strain inhibit learning, whereas high levels of learning inhibit stress.

Job autonomy is one of the most studied job resources and is related to workers' possibilities of making decisions about their work (Karasek et al., 1998). Job design literature (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007) has suggested that job autonomy allows employees to determine in which order and with whom they accomplish tasks, and that they should have the opportunity to experiment with different forms of task completion and to take responsibility for their results. Thus, job autonomy is a job characteristic that enriches the job domain and develops employees' competences in terms of problem resolution and creativity (Volmer et al., 2012). Therefore, we expect employees who have job autonomy to develop problem resolution, creativity and flexibility skills that may be seen as a resource for the family domain and consequently, enrich the family. Moreover, with more job autonomy,

employees manage their job demands, e.g., workload, and, in turn, this experience can also be profitable to the family domain, e.g., managing priorities in domestic tasks within the family domain (Friedman & Greenhaus, 2000; Grzywacz & Butler, 2005; Grzywacz & Marks, 2000).

Supervisor support is defined as the extent to which employees feel they can count on their supervisors. The relationship with supervisors is sustained by both mutual trust and openness and the richness of verbal communication and bi-directional feedback between leaders and members (House & Shamir, 1993). Hence, supervisor support acts as an efficient behavior model for employees which can be transferred to the family domain, i.e., transferring the support attitude to the family; understanding family problems and needs, and in this way, giving privilege to their benefits and stimulating the skills of family members. Voydanoff (2004) underlines supervisor support as an important resource for work family facilitation. The study of Wayne et al. (2006) observed that employees' perception of supervisor support was critical for them to successfully integrate work and family. Bhargava and Baral (2009) suggested that supervisor support predicted WFE and represented a work-domain resource to assist employees' effort to integrate work and family roles by providing instrumental support. In the same way, Siu et al. (2010) found a positive relationship between supervisor support and WFE.

Finally, job demands are defined here as workload and time-based are a threat to the work-home harmony (Beham, Präg, & Drobnič, 2010; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). In fact, studies have shown that these job demands are associated with greater work-family conflict (Grzywacz & Butler, 2005; Valcour, 2007). The findings point to the prediction that the more time or energy one spends in a role, or the more involved one is in a role, the more interference in the secondary role (Byron, 2005). According to the scarcity argument (Goode, 1960), within-domain work demands limit the ability of employees to successfully manage

their non-work domain responsibilities and are a negative work-to-family interference. Thus, this adverse characteristic contributes to a waste of time and energy and, as such, does not promote employees' capacity to enrich the family domain.

Lower strain and high levels of learning (or outcomes of learning, such as feelings of efficacy and mastery; Parker & Sprigg, 1999) occur in jobs in which there is low demand, high job autonomy and high support, whereas workers in high demand, low autonomy and low support jobs report high strain and low levels of learning (Luchman & González-Morales, 2013; Van der Doef & Maes, 1999). WFE is a model that privileges the presence of resources at work and define that through the instrumental path, employees acquire skills that are useful in the family context. In this sense, the combination of job characteristics in JCDS model is crucial for resources and new learning skills that WFE model focused. In this vein, we consider that these job characteristics are fundamental for WFE model (Greenhaus & Powell 2006) since one of the assumptions of this model is that WFE generate resources. In this sense, we considerer that these resources are more likely to arise in a work context with prevalence of job characteristics that lead to learning, as Karasek and Theorell (1990) proposed.

In this way, our first hypothesis establishes this relationship as follows:

H1: Job characteristics are related to WFE in a way that job demands, i.e., workload and time pressure, are negatively related to WFE and autonomy and supervisor support are positively related to WFE.

Work-to-Family Enrichment as a Mediator between Job Characteristics and General Well-Being

The underlying theoretical argument of the JDSC model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) is that individual physiological strain results from the effects of job demands and the amount of job control (job autonomy) and available job support. As

predicted in the above hypothesis, the additive effect of these job characteristics seems to be relevant to WFE.

Furthermore, research also points to the relationship between WFE and employees' well-being: job satisfaction (Bhargava & Baral, 2009; McNall et al., 2010), life satisfaction (Van Steenbergen et al., 2007), quality of life (Grzywacz & Marks, 2000) and better mental and physical health (Hammer, Cullen, Neal, Sinclair, & Shafiro, 2005). Carlson et al. (2011) presented a study where they examined the associations of three job resources (job security, skill discretion, and schedule control) with WFE and they considered subsequent impact of WFE on women's health (physical and mental health). They verified that skill discretion and job security, both job resources, directly and positively related to enrichment and that WFE positively predicted health. In a similar vein, we intend to examine the association of three job characteristics with WFE, which in turn, related to employees' well-being. Concretely, we analyze the relationship of work-to-family enrichment on health perceptions and satisfaction with life. Thus, in this study we expect WFE to be a crucial mechanism enabling an explanation of the relationship between job characteristics and employees' general well-being, i.e., health perceptions and satisfaction with life.

As such, hypothesis 2 has been established:

H2: The relationship between job characteristics and employees' general well-being is mediated by WFE.

H2a: The relationship between job characteristics and employees' health perceptions is mediated by WFE.

H2b: The relationship between job characteristics and employees' satisfaction with life is mediated by WFE.

High-Performance Work Systems and Job Characteristics

The human resources management system is designed to ensure that employees' behavior

is consistent with the requirements of functions according to the strategy chosen by the organization (Wood, Holman, & Stride, 2006). More specifically, the high-performance work system (HPWS) refers to a group of separate but interconnected HR practices designed to enhance employees' skills and effort (Datta, Guthrie, & Wright, 2005). HPWS practices contribute to improving employee performance in three interrelated parts: (1) people flow, including selective staffing, training, employee mobility such as broad career paths and promotion within the firm, and guarantee of job security; (2) appraisal and rewards, including long-term and results-orientated performance appraisal, and compensation and other benefits, such as extensive, open-ended rewards; (3) employment relations, including job design, such as broad job descriptions and flexible job assignments, and encouragement of participation (Zhang, Wan & Jia, 2008).

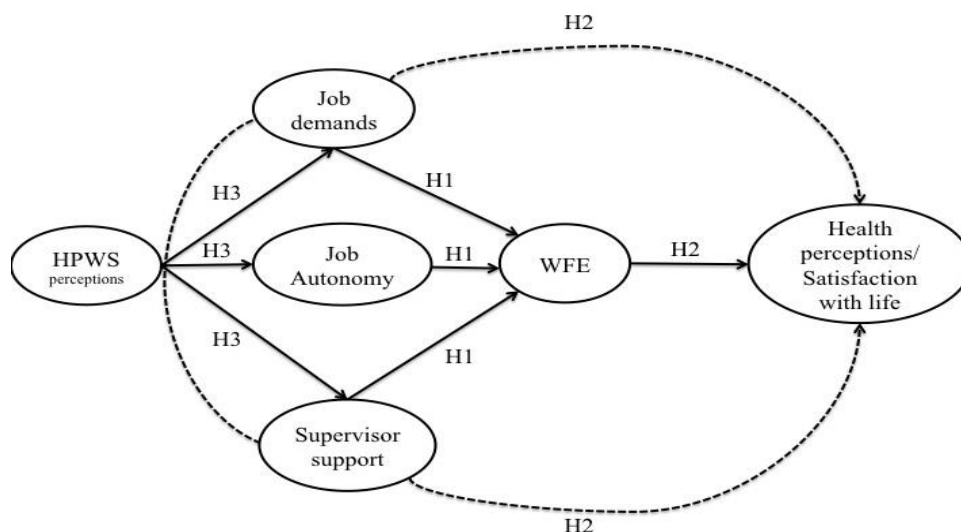
In fact, in the presence of HPWS, alternative job redesigns are adopted, including the promotion of job autonomy (Armstrong, 2009). According to White et al. (2003) HPWS was designed to provide, among other things, greater participation in decision making. Accordingly, Wood et al. (2006) found a positive relationship between both initial and continuous training and workers' autonomy. Correspondingly, empirical evidence has demonstrated that HR practices: training, participation, reward systems, and performance-related pay, directly influence the nature of the jobs, either reducing or increasing workload and time pressure and autonomy (Holman, 2005). In the same way, Castanheira and Chambel (2010) found that HR involvement systems, which include training, participation, and performance-related pay, are significantly related to lower job demands and higher job autonomy.

On the other hand, the supervisor's action is a key to human resource practices since it is he/her who operationalizes them. Supervisors are crucial as they make decisions about systems for recruiting, motivating, and developing people that will ensure that the

organization has the necessary talent both to develop and execute an effective strategy (Pfeffer, 1998). Therefore, the supervisor aids the successful implementation of the HR system. In fact, in high performing cultures supervisors are indispensable to making decisions and solving problems to meet goals that are congruent with the organization's vision, mission, values and strategies (Snell & Bohlander, 2007; Owen, Mundy, Guild, & Guild, 2001). Thus, in a HPWS, through his/her behaviors a supervisor ensures clear expectations, promotes membership, fosters employee involvement in decision making and solving problems, places an emphasis on the importance of quality, promotes a consistent focus on meeting customers' needs and requirements, and encourages and rewards learning and skill development. Thus, with HPWS the presence of job autonomy and supervisor support are ensured and, in accordance with the JDCS model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), job demands are faced. So, we consider that employees' perception of HPWS is a key antecedent to these job characteristics.

Thus, we formulate our hypothesis:

H3: Employees' HPWS perceptions are related to job characteristics in a way that presents a negative relationship with workload and time pressure and a positive relationship with autonomy and supervisor support.



Method

Participants and Procedure

Participants were employees ($N = 1390$) from different departments of a Portuguese bank. The participants had different functions: manager ($N = 527$; 37.9 %), administrative ($N = 222$; 16 %), commercial ($N = 228$; 16.4 %), technician ($N = 279$; 20.1 %) and other ($N = 133$; 9.6 %). Most respondents were males ($N = 797$, 57.4 %) compared to the number of female responses ($N = 592$; 42.6 %). Respondents answered the questionnaire online and were assured of the anonymity of their responses and the opportunity to receive feedback.

Measures

High-performance Work System: We measured HR practices using a seventeen-item scale developed by Takeuchi et al. (2007). A sample items was “*Employees are involved in decision making*”, “*The performance evaluation is based on clear and objective criteria*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (7) “*totally agree*” ($\alpha = .94$).

Job Characteristics: We measured job characteristics using the Job Content Questionnaire (Karasek et al., 1998), which was used in a previous Portuguese study (Castanheira & Chambel, 2010). Items were: workload and time pressure (7 items)—“*I have too much to do*”; autonomy (4 items)—“*I have the opportunity to decide how to organize my work*”. Items were scored on a five-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*”. ($\alpha = .88$ for workload and time pressure and .79 for autonomy).

Supervisor Support: We measured supervisor support using five item scale developed by

Scandura and Graen (1984). A sample item was “*My supervisor understands my problems and needs*” and “*My supervisor recognizes my potential*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*” ($\alpha = .94$).

Work-to-Family Enrichment: We measured WFE using the nine items scale of Carlson et al. (2006) that was used in a previous Portuguese study (Chambel, 2014). A sample of items is “*My involvement with my work helps me to understand different viewpoints and this helps me be a better family member*” and “*My involvement in my work helps me to develop my abilities and this helps me be a better family member*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*” ($\alpha = .94$).

General Well-Being: We measured employees’ general well-being with the assessment of Satisfaction with Life and Health Perceptions. Satisfaction with Life was assessed with five items scale of Diener, Emmons, Larsen, and Griffin (1985) (1985), which had already been validated in Portugal (Neto, Barros & Barros, 1990). A sample of items is— “*I am satisfied with my life*” and “*If I could live my life again I wouldn’t change hardly anything at all*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (7) “*totally agree*” ($\alpha = .88$). The Health Perceptions Questionnaire developed by Ware, Davies-Avery and Donald (1978) was used to assess Health Perceptions. The scale was composed of four-items “*I am as healthy as others*” and “*My health is excellent*”. Items were scored on a five-point rating scale from (1) “*definitively false*” to (5) “*definitively true*” ($\alpha = .90$).

It is important to note that the High-performance work system (Takeuchi et al. 2007), Health Perceptions Questionnaire (Ware et al., 1978) and Leader-Member Exchange Scale have not been previously used in Portugal. They were translated into Portuguese, and then a translator was asked to provide a back translation of the Portuguese into English (Brislin, 1980). The HR manager of the Bank then read the questionnaire and confirmed the clarity and

familiarity of items.

Control Variables: To explore the possible main effects of participants' demographics (gender) and tenure, we included in the structural models as an ordinal variable.

Results

Confirmatory Factor Analysis

Our theoretical Model covered seven factors (i.e., HPWS perceptions, job demands, job autonomy, supervisor support, WFE, satisfaction with life and health perceptions) and obtained an adjusting fit (cf. Table 6). We compared this Model with another two models, one single factor Model where all items loaded on a single latent variable as also a six- factor Model where Satisfaction with life and Health perceptions were grouped together under one factor. Our analysis showed a significantly lower fit on the single factor Model as also on the six-factor Model compared to our theoretical Model. In that sense, our theoretical Model presented the best fit to the data. Means, standard deviations and correlation coefficients between variables are presented in table 7.

Table 6. Results of confirmatory factor analysis

Models	χ^2	$\Delta \chi^2$	SRMR	IFI	CFI	RMSEA
Seven-factor model	$\chi^2 (1138) = 5\,242,66^{**}$.05	.92	.92	.05
One-factor model	$\chi^2 (1160) = 23\,849,07^{**}$	$\Delta \chi^2 (22) = 18\,606,41^{**}$.12	.54	.56	.12
Six-factor model	$\chi^2 (1144) = 8\,010,627^{**}$	$\Delta \chi^2 (6) = 2\,767,97^{**}$.06	.87	.87	.07

****** $p < .001$

Table 7. Means, standard deviations and correlation coefficients between variables

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7	8
1. Gender	.43 ^a	.50 ^a								
2. Tenure	2.9	1	-.13**							
3. HPWS perceptions	4.25	1.12	-.04	-.07**						
4. Job demands	3.58	.75	.03	-.10**	-.09**					
5. Job autonomy	3.47	.72	.00	.05	.35**	-.17**				
6. Supervisor Support	5.38	1.22	.01	-.08**	.51**	-.09**	.40**			
7. WFE	3.29	.75	.07**	-.08**	-.52**	-.15**	.45**	.45**		
8. Health perceptions	3.41	.81	.02	-.17**	.26**	-.13**	.20**	.26**	.35**	
9. Satisfaction with life	4,52	1.26	.04	-.08**	.42**	-.09**	.28**	.27**	.48**	.44**

Note: **: $p < .01$, *: $p < .05$. ; ^a values without statistical significance because it is a dummy variable in the case of gender (0= Men, Women = 1)

Structural Models

To test hypothesized relationships, we first tested our theoretical Model (Model 1) where we considered a full mediation among the constructs of the study. Model 1 provided an adequate fit for the data. All the paths in the Models were significant. Then, we compared our theoretical Model with alternative Models in which we included different paths that were also theoretically plausible (Table 8).

Model 2, to which the connection between job characteristics and well-being (i.e., health perceptions; satisfaction with life) was added to test partial mediation, presented also an acceptable fit. When we compared this Model with the theoretical Model 1, this Model presented a better fit ($\Delta\chi^2(6) = 32.58, p < .001$). Model 3 to which a direct connection between HPWS and WFE was added to test partial mediation also presented a good fit. Thus, we compared this Model 3 with Model 2 and this Model 3 presented a better fit. Finally, we tested Model 4 by adding the relationships established in Model 2 to the relationships established in Model 3. This Model also presented an adequate fit and when compared to Model 3, we observed significant differences. In this sense, Model 4 displayed the best fit to the data and became our final Model.

As expected, observing the standardized coefficients for each of the significant paths in Model 4 (see Fig. 4) we found a significant and negative relationship between job demands and WFE, a significant and positive relationship between job autonomy and WFE and a significant and positive relationship between supervisor support and WFE that support our Hypothesis 1.

To analyze our mediation hypothesis, with regard to health perceptions (Hypothesis 2a), we observed a significant and negative relationship between job demands and health perceptions and a significant and positive relationship between supervisor support and health perceptions. However, regarding job autonomy and health perceptions we did not observe a

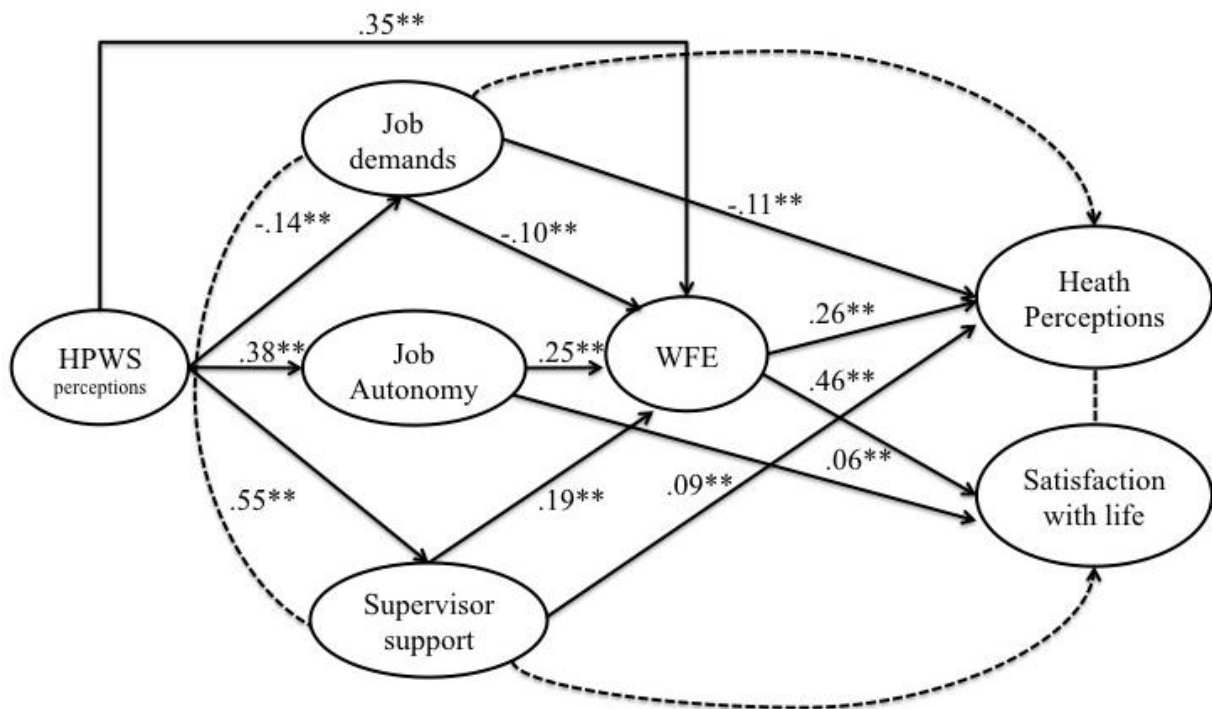
significant relationship. Through the Sobel Test, the relationship between job demands and health perceptions ($Z = -2.77$; $p < .001$), between job autonomy and health perceptions ($Z = 3.97$; $p < .001$) and between supervisor support and health perceptions ($Z = 5$; $p < .001$) were found to be mediated by WFE. Thus, we observed that the relationship between job autonomy and health perceptions was fully mediated by WFE, but the relationships between job demands and supervisor support with health perceptions were only partially mediated by WFE. These results partially support H2a. With regard to satisfaction with life (Hypothesis 2b), we observed a significant and positive relationship between job autonomy and satisfaction with life. However, regarding job demands and satisfaction with life and supervisor support and satisfaction with life we did not observe a significant relationship. Through the Sobel Test, the relationship between job autonomy and satisfaction with life ($Z = 4.20$; $p < .001$), between job demands and satisfaction with life ($Z = -2.85$; $p < .001$) and between supervisor support and satisfaction with life ($Z = 5.50$; $p < .001$) were found to be mediated by WFE. Thus, we observed that the relationships between job demands and satisfaction with life and between supervisor support and satisfaction with life were fully mediated by WFE, but the relationships between job autonomy with satisfaction with life were only partially mediated by WFE. These results partially support H2b.

We also found a significant and negative relationship between HPWS and job demands, a significant and positive relationship between HPWS and job autonomy and a significant and positive relationship between HPWS and supervisor support. Thus, hypothesis 3 was supported. However, we also observed a significant and positive relationship between HPWS and WFE, suggesting that this system of practices had a direct relationship with WFE that was not hypothesized by us.

The control variables contributed in explaining variance. Gender was positively related to WFE ($\beta = .09$, $p < .001$) and tenure was positively related to HPWS perceptions ($\beta = -.07$, $p <$

.01), supervisor support ($\beta = -.05, p < .05$), job demands ($\beta = -.07, p < .01$), job autonomy ($\beta = .06, p < .05$) and health perceptions ($\beta = -.16, p < .001$).

Figure 5. Final Model



$^{**} p < .001$

Table 8. Results of structural equation models

Models	Goodness-of-Fit Indicators of Structural Models					TLI
	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMR	RMSEA	CFI	
Model 1 (Theoretical model)	$\chi^2 (1239) = 6\,045.50^{**}$.08	.05	.91	.90
Model 2 (Partial 1)	$\chi^2 (1233) = 6\,012.92^{**}$	Compare to Model 1 $\Delta\chi^2 (6) = 32.58^{**}$.08	.05	.91	.90
Model 3 (Partial 2)	$\chi^2 (1238) = 5\,908.67^{**}$	Compare to Model 2 $\Delta\chi^2 (5) = 104^{**}$.06	.06	.92	.92
Model 4 (Partial 1 + 2)	$\chi^2 (1232) = 5\,877.87^{**}$	Compare to Model 3 $\Delta\chi^2 (6) = 30.8^{**}$.06	.06	.92	.92

$**p < .001$

Discussion

The present study has demonstrated that job characteristics, i.e., job demands, job autonomy and supervisor support, are related to WFE. More interestingly, our results suggest that WFE is an important mechanism to explain the relationship between these job characteristics and employees' well being. Furthermore, as we expected, the employees' perceptions of high performance work systems is relevant for explaining their perceptions of job characteristics. We can also emphasize that, beyond our original expectations, HPWS perceptions has a direct relationship with WFE and not only through job characteristics.

The results confirmed previous findings on the relationship between job characteristics and WFE (Friedman & Greenhaus, 2000; Grzywacz & Butler, 2005; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). In accordance with the principles of the JDCS model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), the results suggest that when employees experience high job autonomy and supervisor support they have resources to deal with job demands which will most likely result in the construction of positive resource transference from the work to family domain.

Regarding our mediation hypothesis, we observed different results with different dimensions of employees' well-being, i.e., health perceptions and satisfaction with life. We verified that the relationship between autonomy and health perceptions occurs through WFE, but job demands and support maintain a direct relationship with this outcome. This result could be associated with the fact that job demands and supervisor support are job characteristics that have a direct relationship with health, as suggested by the literature (for example, Kirkcaldy, Levine, & Shephard, 2000; Shultz, Wang, & Olson, 2010). Moreover, we verified that the relationship between job demands and supervisor support with satisfaction with life occur through WFE, but job autonomy maintains a direct relationship with this outcome. This result could be associated with the fact that job autonomy is a resource that has a direct relationship with satisfaction with life, as suggested by the literature

(for example, Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998).

Our findings also demonstrated the importance of employees' perceptions of High Performance Work System to job characteristics in line with the findings of previous studies (Appelbaum et al., 2000; Castanheira & Chambel, 2010; Holman, 2005; Wood et al., 2006). When employees' consider that organization applies HPWS they consider have more job autonomy and support and less job demands. Consequently, in order to ensure the presence of these job characteristics, it is important for the organization to invest in selection policies, to enhance training opportunities, develop fair performance appraisals, competitive practices and equity rewards and to promote employees' participation and empowerment.

Stemming from our prediction, we verified that HPWS perceptions were significantly and positively related to WFE. This result might be related to the affective and instrumental paths in which WFE occurs (Greenhaus & Powell, 2006). Through the instrumental path, resources are directly transferred from one role to another, e.g., a skill acquired through work is transferred and applied at home, resulting in improved interaction with family members. In the affective path, authors suggested that employees who develop a positive job affect could transfer this positive affect from work to family and consider that, for this reason, work enriches the family domain. Previous studies related HPWS with affective job variables, for example, affective commitment (Takeuchi et al., 2007) and job satisfaction (e.g., Appelbaum et al., 2000). Therefore, it is possible that these positive affects may indirectly affect the family domain. On the other hand, in relation to the instrumental path and as postulated above, the HPWS enhances a broad range of employees' skills and efforts. We may consider these skills and efforts to be directly transferred to the family domain and not only through job characteristics. As Edwards and Rothbard (2000) suggested, skills obtained in one domain may be abstracted into general knowledge structures of scripts that apply across life domains. Furthermore, the relation- ship between HPWS perceptions and WFE could be mediated by

other job characteristics. For example skill variety, task identity, feedback from one's job, feedback from others, dealing with others, team resources and emotional labor (Bhargava & Baral 2009; Hunter, Perry, Carlson, & Smith, 2010; Yanchus, Eby, Lance, & Drollinger 2009).

Finally, we verified that control variables, i.e., gender and tenure, contributed to explaining variance. These results are in accordance to literature by demonstrating that gender is associated with WFE (Powell & Greenhaus, 2010) and that tenure is predictive of negative job outcomes (Duffy, Ganster, & Shaw, 1998).

Limitations and Future Studies

Our study contains several limitations. Firstly, data was cross-sectional and did not allow make causal interferences regarding variables relations. Secondly, data was self-reported that presented the common method variance problem. However, self-reported data seemed the most appropriate avenue to capture employees' perceptions and appraisals of these variables (Fox & Spector, 1999) and according to Spector (2006) concerns associated with relying heavily on self-reported data measurements may be overstated. Furthermore, to minimize this impact we followed several of Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff and Lee (2003) methodological and statistical recommendations. Another limitation is related to the sample since all participants were bank employees. One should therefore be careful in generalizing the results across sub-populations, different subjects and settings (Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

Limitations notwithstanding, the results of this study underline several points for enhancing theory, practice and research in the WFE field. Firstly, the JD-CS model was used to explore the relationship between job characteristics and WFE and showed that job demands, autonomy and supervisor support are essential to WFE. As nowadays it is common for employees to be constantly under job demands, organizations should put strategies in

place to address work pressures and provide sufficient resources in order to promote WFE. Secondly, we observed that HPWS could have positive effects on these job characteristics and WFE. Once these HPWS practices have this important contribution, organizations should apply them. Moreover, White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, (2003) suggested that certain HPWS practices are related to negative work-life spillover. In this way, it would be interesting in the future to analyze the simultaneous effects of HPWS perceptions on the work- family conflict and work-to-family enrichment to fully understand their real contribution to the work-family relationship. Finally, future studies should also explore different well-being dimensions since, as we demonstrated through health perceptions and satisfaction with life, these variables did not represent the same relationship with WFE.

Capítulo 4

“Militaries’ well-being at work through the work-family lens: The job characteristics role”⁸

Abstract

This study of 175 military employees working in three units of the Portuguese Marine Corps tested the mediated effect of work-family conflict and enrichment on the relationship between job characteristics and well-being at work (i.e., burnout; engagement). Using job demands, job autonomy, and supervisor support as job characteristics, and consistent with the assumptions of acclaimed work well-being models (i.e., Job Demands-Control and Support; Job Demands–Resources Model; Conservation of Resources Theory) the structural equation modeling analysis revealed that job characteristics are related to both work-family conflict and enrichment, which, in turn, explain militaries’ burnout and engagement. Work-family enrichment mediated the relationship between job characteristics (i.e., autonomy and supervisor support) and engagement and work-family conflict not only mediated the relationship between job characteristics (i.e., demands and supervisor support) and burnout, but also acted as a mediator between these variables and engagement.

⁸ Carvalho, V. S. & Chambel, M. J. (submetido). Militaries’ well-being at work through the work-family lens: The job characteristics role. *Military Psychology*.

Introduction

Research on work-family literature has increased exponentially over the last decades, mainly due to its consequences for employees' well-being (Mullen, Kelley, Kelloway, 2008). Well-being in the military service has been emphasized as an important dimension to attract and retain engaged and high-performing employees (Alarcon, Lyons, & Tartaglia, 2010; Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). Several studies have explored the impact of military service on the psychological well-being of militaries and their family members in deployment situations (e.g., Hollingsworth, 2011), however, there is little research on the complexity of the work-family relationship for those who have a professional career in the military service. Indeed, as Wadsworth and Southwell (2011) argue, being a military leads to structural energy and psychological and behavioral tensions with family life. Aspects of workload (i.e., working hours; hours of sleep; days training; perceived work overload), health and morale are considered the strongest predictors of the work-family conflict (WFC) in militaries (Britt & Craig, 2005). On the other hand, the breadth of the work-family literature currently includes the existence of positive synergies between work and family roles, namely work-family enrichment (WFE, Greenhaus & Powell, 2006), which has been largely ignored in military research. A basic tenet of this model is that the resources and psychological states presented in the work role are transferable to the family role. Being a military can lead to the attainment of specific resources which may be transferable to the family domain. For example, teamwork and self-reliance in military service training (Quick, Joplin, Nelson, Mangelsdorff, & Fiedler 1996) may lead to the development of personal resources that can help facilitate the performance of militaries in the family context (e.g., having more confidence as a parent).

Moreover, studies on the work-family relationship have demonstrated that the way individuals perceive their work-family relationship as a conflict or enrichment is related to their well-being at work (Carvalho & Chambel, 2015). In the same vein, WFC is associated

with burnout and WFE is related to engagement (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011). Early research has already demonstrated that maintaining high well-being levels in militaries is crucial, namely to prevent junior military personnel from leaving the Army (Alarcon et al., 2010) and to protect militaries from the possible effects of stressful situations (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010).

In this article, our aim is to disentangle how the work-family relationship of military workers may affect their well-being at work. In order to accomplish this goal, our study will focus on the negative and positive perspectives of the work-family relationship (i.e., WFC; WFE) and on the negative and positive perspectives of well-being at work (i.e., burnout; engagement). Furthermore, we also aim to explore job characteristics as possible antecedents of WFC and WFE in military work environments. Specifically, we aim to explore the job characteristics taken into consideration in the acclaimed Job Demands Control-Support model (JDCS; Johnson & Hall, 1988; Karasek and Theorell, 1979), namely job demands, job autonomy and supervisor support.. To date, these job characteristics have been largely contemplated in literature as important to employees' well-being (Luchman & González-Morales, 2013).

Overall, this research offers four theoretical gains to military literature. First, it contributes to exploring the work-family relationship of militaries who are not in specific situations, such as deployment, an area that has been less explored in the literature. Second, the military activity is known for its collective values that may take precedence over all else, even the family (Lester et al., 2011). By introducing WFE to the realm of military literature, we will explore how this professional activity could be seen as beneficial to family life. Third, this research advances current understanding about military workers' well-being through their work-family relationship. Fourth, this study sets out to highlight the contribution of specific job characteristics that can promote harmony between work and family life. Hence, we expect

to contribute to the military's job design in such a way that it may benefit his/her workplace well-being, while also taking the work-family relationship into consideration.

Study hypotheses

Job characteristics and the work-family relationship

The roots of WFC are based on a scarcity hypothesis (Goode, 1960) defending that an individual has limited resources, such as energy, time and attention to spend on life roles. Thus, when these resources become exhausted due to different norms and responsibilities, a conflict emerges and spills over from one domain to the other (Greenhaus & Beutell, 1985). Contrariwise, WFE has its roots in the expansionistic hypothesis that highlights the advantages of pursuing multiple roles (Marks, 1977; Sieber, 1974). An assumption of WFE is that there are five interdependent types of resources which are transferable between work and family domains that generate work-family enrichment: 1) skills, 2) psychological and physical resources, 3) socio-capital, 4) flexibility, and 5) material resources (Greenhaus & Powell, 2006). The WFE theory additionally acknowledges that the enrichment process may occur through two different processes: 1) an instrumental path, in which the aforementioned resources are applied directly to the family domain and 2) an affective path, where resources derived from one role (i.e., work) produce positive affect in the other role (i.e., family) which, in turn, promotes high performance in the second role (i.e., family) (Greenhaus & Powell, 2006).

Several studies have pointed to the importance of job characteristics as antecedents of both WFC and WFE (Michel et al., 2011; Carvalho & Chambel, 2014). One of the most influential models to integrate important job characteristics is the JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990). This model proposes that demands, control, and support are key job

characteristics that predict outcomes in both negative and positive terms (Luchman & González-Morales, 2013).

Job demands refer to those physical, psychosocial and organizational aspects of the job that require sustained physical and/or mental effort and are, therefore, associated with certain physiological and/or psychological costs (Bakker & Geurts, 2004). The study of Burrell, Adams, Durand and Castro (2006) analyze specific demands in military service, which may be incompatible with the family harmony. Among the most critical factors, these authors described the permanent risk of mobility, residence in foreign countries, periodic separations from the family and the risk of a service member injury or death. These demands may be a permanent concern for the militaries and their families. However, there are other demands in the military service that are referred to on a daily basis, such as the long, unpredictable hours of duty, pressures for military families to conform to accepted standards of behavior, and the masculine nature of the organizations (Burrell et al., 2006). All things considered, we expect job demands to act as a threat in the family domain and to contribute to the presence of WFC, and to negatively impact the presence of positive synergies between work and family domains, that is, WFE.

The concept of job control can be defined as the degree of autonomy a worker has over his or her own immediate scheduling and tasks (Liu, Spector, & Jex, 2005). Military service is often characterized by unity, discipline, and sacrifice (Rahbek-Clemmensen et al., 2012) which may be regarded as antagonistic values to the presence of autonomy. A longitudinal study with militaries found that a lack of family-supportive work environments, where autonomy should have an important role, predicted military psychological strain over time (Odle-Dusseau et al., 2013). Thus, lack of autonomy, may be positively related to WFC. Nevertheless, during teamwork, militaries are relatively discreet when deciding which group tasks to perform and how to carry them out. More broadly, job autonomy has been theorized

to be a job resource or an aspect of the working environment that allows an employee to, for instance, deal with job demands (Bakker & Demerouti, 2007). Hence, job autonomy may be considered a contribution to the emergence of WFE.

Generally, the support of a supervisor may be understood as the general expressions of concern by the supervisor (i.e., emotional support), or tangible assistance (i.e., instrumental support) that is intended to enhance the well-being of the subordinate (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011). The military working context has a highly centralized structure, where the supervisors play an essential role by managing the roll calls and strict orders that military workers are expected to follow (Auten, 1981). Thus, the role of the supervisor is very well defined. In this vein, Wadsworth and Southwell (2011) postulated that supervisors are often the lynchpins in service members' quality of life and access to flexibility. This allows us to argue that the supervisor supportive role can act as a source of enrichment that spills over positively to the family domain. Contrariwise, the presence of this support does relate negatively to WFC. For instance, the fact that the supervisor listens to the employee's problems could serve as an example for employees to develop their listening skills and apply them in the family context, i.e., to listen to their children or spouse's problems. Moreover, this supervisor listening attitude could prevent conflict occurrence. Taken together, we formulate in our first hypothesis:

H1: Job characteristics are related to WFE and WFC in a way that job demands are negatively related to WFE and positively related to WFC, and autonomy and supervisor support are positively related to WFE and negatively related to WFC.

WFE, WFC and well-being at work

Burnout is generally used to describe a state of mental weariness. Maslach (2003) defined it as a psychological state associated with prolonged response to stressors in the work environment. Engagement reflects a motivational process characterized by positive feelings in

relation to work (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Schaufeli and Bakker (2004) described burnout as a negative dimension of well-being, whereas work engagement is the positive dimension. These two constructs have been considered independent, moderately and negatively connected states, and are regarded as the best constructs for understanding well-being at work (Schaufeli & Bakker, 2004).

Inspired by the aforementioned JDCS model (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990), the Job Demands-Resources (JD-R) model (Schaufeli & Bakker, 2004) explains how negative (burnout) as well as positive (engagement) aspects of well-being occur. First, the “*health impairment*” process occurs when high job demands (e.g., work overload, emotional and organizational demands), which require sustained effort, may exhaust employees’ resources and possibly lead to burnout and health deterioration (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). The literature already acknowledges that these high demands spill over to the family domain, giving rise to a conflict (Greenhaus & Beutell, 1985). Consequently, presence of WFC may be considered part of these chronic job demands. For instance, the fact that the employee has the urge to spend more time among the family and frequently feels that his/her work does not allow such availability may deplete the employee’s mental health and physical resources, ultimately leading to the presence of burnout (Schaufeli & Bakker, 2004).

Second, the “*motivational process*” occurs when the presence of resources (e.g., job autonomy; supervisor support) have the potential to increase employees’ motivation (Hackman & Oldham, 1980) and may lead to engagement. Therefore, through the motivational process, employees are susceptible to being more involved in the work domain, in meaningful tasks that may help them to acquire new skills or psychological states that enrich the family domain. Moreover, the work domain can also be associated with positive affect through this motivational process which, in turn, improves the family domain. Hence,

WFE may be achieved and acts as a potential resource to increase motivation and, ultimately, work engagement.

Furthermore, the principles of the Conservation of Resources Theory (COR; Hobfoll, 2002) may also help to understand WFC and WFE as vehicles for the establishment of well-being at work. Ten Brummelhuis and Bakker (2012) applied the COR model to the work-home interface by explaining how WFC and WFE emerge. Specifically, the “*primacy of loss resources*”, a central principle of COR, defends that individuals expend resources to address the presence of a stressor (i.e., role ambiguity; role conflict) and the stress will develop if the individual has to invest in many resources (i.e., time, cognitive and physical energy; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Once stress sets in, it will interfere with resource investment in the family, creating WFC (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). The COR also states the presence of a “*primacy of resource investment*”, in which individuals must invest resources in order to protect themselves against resource loss, recover from losses, and gain resources. Thus, WFE can be seen as a process whereby resources acquired in work domains lead to the development of personal resources (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) that enrich the family domain. Moreover, the COR theory has contributed greatly to the explanation of well-being at work. In other words, resource depletion is viewed as the core of the burnout process (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2005) and engagement may be viewed under the dynamics of resource gains (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008).

Accordingly, early findings have already acknowledged that WFC is positively related to burnout (Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008) and WFE related to the presence of engagement (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011). Thus, we established our second hypothesis:

H2: WFE and WFC are related to well-being at work in a way that WFE is positively related to engagement and WFC is positively related to burnout.

WFE and WFC as mediators between job characteristics and well-being at work

Underpinned by the JD-R (Demerouti et al., 2004) and COR (Hobfoll, 2002) principles, we argue that WFC and WFE might explain the relationship between job characteristics (i.e., job demands, job autonomy, supervisor support) and well-being at work (burnout; engagement). As discussed earlier, job characteristics can have an important role in the way the individual spills over the work role to the family role, whether positively or negatively. Indeed, once WFC and WFE emerge, they can play a pivotal role in both resource deterioration and resource gain (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) and, consequently, be important mechanisms to explain the origins of burnout and engagement. Research has thus far shown that WFE and WFC are mediators between job characteristics and well-being (e.g., Carvalho & Chambel, 2014). Therefore, we established:

H3: The relationship between job characteristics and well-being at work is mediated by WFE and WFC in a way that:

H3a: The relationship between job characteristics and burnout is mediated by WFC.

H3b: The relationship between job characteristics and engagement is mediated by WFE.

Method

Participants and procedure

The study was conducted in three units of the Portuguese Marine Corps: the Naval School, the Marine Rifle School and the Marine Technology School. Before distributing the questionnaires, permission was obtained from the ethical committee of the Faculty of Psychology and from the Office of the Chief of Staff of the Navy. 400 questionnaires were distributed to the psychologist of each unit for their subsequent application. After the psychologists had applied the questionnaires, they returned them to the researcher in a sealed

envelope. A total of 274 (68.5%) questionnaires were collected. Since the goal of this study was to understand the work and family relationship of military employees, we selected the questionnaires of militaries who reported having at least one child and/or who were married or in a common-law relationship. Thus, the final sample was 175. The participants performed different duties: soldier ($N= 63$; 36%), sergeant ($N= 76$; 43.4%) and officer ($N= 35$; 20.6%). Most respondents were males (155 = 88.6%) compared to the number of females (20 = 11.4%). 3.4% had worked as a military for one to five years; 8.6 % for five to ten years; 38.3% for ten to twenty years and 49.7% for more than twenty years. Considering their marital situation, 8.6% were unmarried, 85,1% were married or in a common-law relationship, and 6.3% were divorced or widowed.

Measures

Job characteristics. We measured job characteristics using the Job Content Questionnaire (Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers & Amick, 1998), which was used in a previous Portuguese study (Carvalho & Chambel, 2014). Items for job demands were: workload and time pressure (7 items) – “*I have too much to do*”; autonomy (4 items) – “*I have the opportunity to decide how to organize my work*”. Items were scored on a five-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*”. ($\alpha = .83$ for workload and time pressure and .83 for autonomy).

Supervisor support. We measured supervisor support using a five-item scale developed by Scandura and Graen (1984). This questionnaire was also previously used in a Portuguese military context (Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz & Lopes, 2015). A sample item is “*My supervisor understands my problems and needs*” and “*My supervisor recognizes my potential*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*” ($\alpha = .94$).

Work-to-family enrichment. We measured WFE using the nine items scale of Carlson, Kacmar, Wayne, and Grzywacz (2006) that was used in a previous Portuguese study (Carvalho & Chambel, 2014). A sample item is “*My involvement with my work helps me to understand different viewpoints and this helps me be a better family member*” and “*My involvement in my work helps me to develop my abilities and this helps me be a better family member*”. Items were scored on a seven-point rating scale from (1) “*totally disagree*” to (5) “*totally agree*” ($\alpha = .94$).

Work-to-family Conflict. We measured WFC using an extended Portuguese version of a 15-item scale (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000). Example items included “*After work I am too tired when I come home to do some of the things I’d like to do*” and “*My job takes time from me that I would like to spend with my family/ friends.*” The items were answered on a 5-point rating scale ranging from hardly ever (1) to almost always (5) and higher scores indicated greater interference with the family. This scale was previously used for the Portuguese population (Carvalho et al., 2015) ($\alpha = .93$).

Well-being at work was measured with the assessment of work engagement and burnout. Work engagement was measured with a Portuguese version of a scale (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) that included vigor (3 items; e.g., “*When I wake up in the morning, I feel good about going to work*” ($\alpha = .87$)) and dedication (3 items; e.g., “*My work inspires me*” ($\alpha = .86$)). Burnout was assessed using a Portuguese version of a scale (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) that included exhaustion (5 items; e.g., “*I feel emotionally drained by my work*” ($\alpha = .92$)) and cynicism (5 items; e.g., “*I question the significance of my work*” ($\alpha = .87$)). Respondents answered the items of both subscales on a seven-point scale ranging from

“never” (1) to “every day” (7). Both subscales have previously been used with Portuguese militaries (Chambel, et al., 2015).

Control Variables. To explore the possible main effects of participants’ demographics, we included gender, tenure and professional category in the structural models: gender as a dummy variable (0= woman; 1= man), tenure in years and professional category also as a dummy variable (0= soldier; 1= officer or sergeant).

Results

Confirmatory Factor Analysis

Our theoretical model covered seven factors (i.e., job demands, job autonomy, supervisor support, WFE, WFC, burnout and engagement). Burnout and engagement included exhaustion and cynicism and vigor and dedication as second latent variables, respectively. This model obtained a good fit (see Table 9). We compared this Model with another three models: 1) one-single factor model where all items loaded on a single latent variable; 2) a six-factor model where WFE and WFC were grouped together under one factor and 3) a six-factor model where all items of well-being at work (i.e., burnout and engagement) were grouped together under one factor. Our analysis showed a significantly poorer fit in the single factor model as also in the other six-factor models compared to our theoretical model. In that sense, our theoretical Model presented the best fit to the data.

Table 9. Results of confirmatory factor analysis

Models	χ^2	$\Delta \chi^2$	SRMR	IFI	CFI	RMSEA
Seven-factor model	$\chi^2 (857) = 1\,414.68^{**}$.07	.91	.91	.06
Six-factor model ^a	$\chi^2 (863) = 2\,587.82^{**}$	$\Delta \chi^2 (6) = 1\,173.14^{**}$.13	.71	.71	.11
Six-factor model ^b	$\chi^2 (863) = 1\,488.34^{**}$	$\Delta \chi^2 (6) = 73.66^{**}$.09	.90	.90	.07
One-factor model	$\chi^2 (879) = 3\,535.90^{**}$	$\Delta \chi^2 (22) = 2\,121.22^{**}$.17	.56	.55	.13

** $p < .001$; Six-factor model^a = model where work-family conflict and work-family enrichment were grouped in one factor; Six-factor model^b = model where engagement and burnout were grouped in one factor.

Table 10. Means, standard deviations and correlation coefficients between variables

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Gender^a	1.85	.36										
2. Tenure^b	3.81	1.10	.22**									
3. Job demands	3.14	.67	-.04	-.06								
4. Job autonomy	3.42	.80	.08	.14*	-.07							
5. Sup. Support	5.39	1.25	.12*	.10	-.12*	.29**						
6. WFE	3.36	.74	-.02	.02	-.14*	.38**	.43**					
7. WFC	2.42	.77	.02	-.09	.39**	-.24**	-.34**	-.23**				
8. Exhaustion	2.53	1.64	-.08	-.12*	.36**	-.17**	-.28**	-.30**	.48**			
9. Cynicism	1.92	1.63	-.04	-.09	.10	-.24**	-.28**	-.37**	.34**	.58**		
10. Vigor	4.53	1.33	-.06	.07	-.14*	.38**	.38**	-.45**	-.44**	-.23**	-.40**	
11. Dedication	4.61	1.35	.02	.10	-.16*	.38**	.41**	.48**	-.42**	-.20**	-.43**	.87**

Note: **: $p < .01$, *: $p < .05$. ; ^a Gender: Women = 1; Men = 2; ^b Tenure: 1 = less than 1 year; 2 = Between 1 and 5 years; 3 = Between 5 and 10 years; 4 = Between 10 and 20 years; 5 = more than 20 years

Structural Models

To test the hypothesized relationships, we first tested our theoretical model (model 1) where we considered a full mediation among the constructs of the study. Model 1 provided an adequate fit for the data. Then, we compared our theoretical model with another two models in which we included different paths that were also theoretically plausible.

Table 11. Results of structural equation models

Goodness-of-Fit Indicators of Structural Models						
Models	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMR	RMSEA	IFI	CFI
Model 1 (Theoretical model)	$\chi^2 (980) = 1582.41^{**}$.09	.06	.90	.90
Model 2	$\chi^2 (974) = 1562.46^{**}$	Compare to Model 1 $\Delta\chi^2 (6) = 19.95^{**}$.08	.06	.90	.90
Model 3	$\chi^2 (971) = 1535.89^{**}$	Compare to Model 2 $\Delta\chi^2 (3) = 26.57^{**}$.08	.06	.91	.91

****** $p < .001$

Model 2, to which the connection between job characteristics and well-being at work (i.e. burnout and engagement) was added to test partial mediation, also presented an acceptable fit. When we compared this model with the theoretical model (model 1), model 2 presented a better fit ($\Delta\chi^2 (6) = 19.95, p < .001$). Then, we compared model 2 with model 3 that included not only the direct connection with job characteristics and well-being, but also a connection between WFC and engagement and a connection between WFE and burnout. When we compared model 3 with model 2, the former presented a better fit ($\Delta\chi^2 (3) = 26.57, p < .001$). Therefore, model 3 became our final model.

Analyzing the standardized coefficients for each of the significant paths in model 3 (see figure 6) we observed a significant and negative relationship between job demands and WFE, a significant and positive relationship between job autonomy and WFE and a significant and

positive relationship between supervisor support and WFE. Additionally, we observed a significant and positive relationship between job demands and WFC, a significant and negative relationship between autonomy and WFC and a significant and negative relationship between supervisor support and WFC. Taken together, these results support our hypothesis 1.

Moreover, we found a significant and positive relationship between WFC and burnout, and a significant and positive relationship between WFE and engagement. Thus, our hypothesis 2 was supported.

To analyze our mediation hypothesis, (Hypothesis 3a), we performed the Sobel Test in order to confirm whether WFC mediated the relationship between job characteristics and burnout. We verified that the relationship between job autonomy and burnout through WFC was not statistically significant. However, we verified that the relationship between job demands and burnout through WFC was significant ($Z = 3.05; p < .001$) and that the relationship between supervisor support and burnout through WFC was also significant ($Z = -2.38; p < .001$). Thus, WFC acted as a mediator between the relationship of job demands and burnout and between supervisor support and burnout. Thus, our Hypothesis 3a was partially supported.

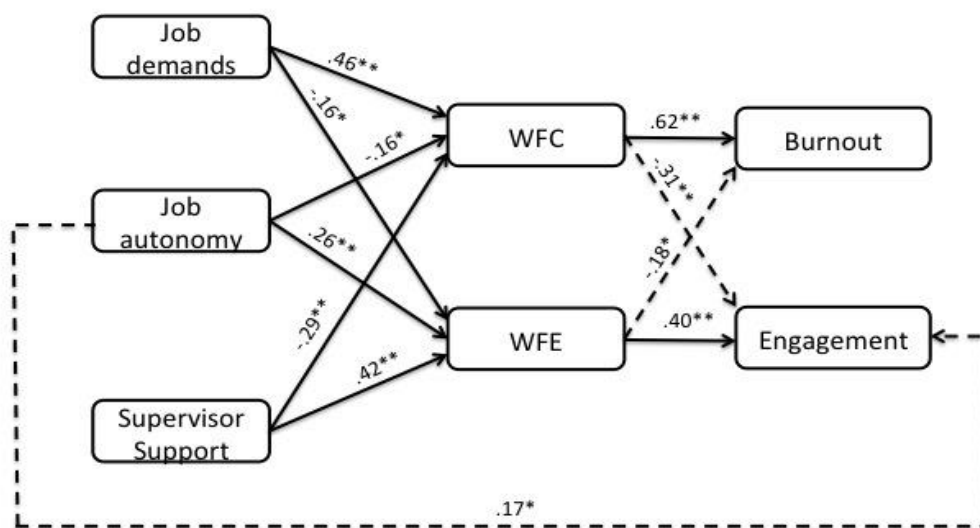
Regarding WFE as mediator (Hypothesis 3b), we observed that the relationship between job demands and engagement through WFE was not statistically significant. However, the relationship between job autonomy and engagement through WFE was significant ($Z = 2.44; p < .05$) and also between supervisor support and engagement through WFE ($Z = 3.22; p < .001$). Therefore, WFE acted as a mediator between the relationship of job autonomy and engagement and between supervisor support and engagement. Thus, hypothesis 3b was partially supported.

Based on our predictions, we also found 1) a significant and negative relationship between WFC and engagement; 2) a significant and negative relationship between WFE and burnout;

3) a significant and directly positive relationship between job autonomy and engagement. Accordingly, as we also verified that the relationship between all job characteristics and WFC and WFE were significant, we tested to ascertain whether WFC played a mediating role between job characteristics and engagement and if WFE also played a mediating role between job characteristics and burnout. The Sobel Test revealed that WFC also played a mediating role between job demands and engagement ($Z = -2.55$; $p < .05$) and between supervisor support and engagement ($Z = 2.11$; $p < .05$). However, WFE did not play a mediating role between any job characteristic and burnout.

The control variables contributed to explain the variance. Gender was related to supervisor support ($\beta = .17$, $p < .05$); professional category was related to: job autonomy ($\beta = .30$, $p < .001$), supervisor support ($\beta = .25$, $p < .001$) and WFC ($\beta = -.18$, $p < .05$).

Figure 6. Final Model



Note: * $p < .05$; ** $p < .001$

Discussion

The aim of this study was to shed some light on the role that the work-family relationship plays in the militaries' workplace well-being. We observed that job characteristics contribute to explaining the presence of WFC and WFE, which also contribute to explaining well-being at work. Furthermore, both WFC and WFE play a mediating role to explain the relationship between job characteristics and workplace well-being. Interestingly, WFC is also related to engagement and WFE to burnout. Moreover, WFC plays an important role in explaining the relationship between job characteristics (i.e., job demands and supervisor support) and engagement.

The findings largely support that job characteristics are related to WFC and WFE. This result is consistent with the principles of JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1979). More specifically, job demands contribute to the presence of conflict situations between work and family roles. Conversely, job autonomy and supervisor support help militaries to transfer positive synergies that improve their quality of life in the family domain. Early findings have already advanced the importance of these job characteristics for the work-family relationship in different work environments: bank employees (Carvalho & Chambel, 2014); hospital and child care employees (Geurts, Kompier, Roxburgh, & Houtman, 2003). However, in this study we particularly observed that job demands are a threat to work-family harmony, while job autonomy and supervisor support are important job characteristics to promote WFE in military contexts.

The results also show that WFC contributes to the presence of burnout and WFE contributes to the presence of engagement. More interestingly, our study found support for the role of WFC in explaining the relationship between job characteristics (i.e., demands and supervisor support) and burnout. This result underlined that as a consequence of the presence of demands and lack of supervisor support, militaries feel a depletion of their resources,

which threatens their energy and evokes a conflict in their family context. As a consequence, health deterioration of the military will be revealed in the work domain and he/she will feel exhaustion and cynicism (i.e., burnout). This result is consistent with the assumption of the JD-R model and the *primacy of resource loss* of the COR theory which considers that chronic job demands may deplete employees' mental and physical resources, giving rise to a resource loss and leading to burnout and health deterioration (Schaufeli & Bakker, 2004; Hobfoll's, 2002; ten Brummelhuis and Bakker, 2012). This study also found support for the role of WFE in explaining the relationship between job characteristics (i.e., autonomy and supervisor support) and engagement. Hence, the presence of job autonomy and supervisor support helps militaries to gain resources and to feel positive affect regarding their work, which has positive consequences for their family lives. Correspondingly, these militaries will feel more vigor and dedication in their work (i.e., engagement). The "*motivational process*" of the JD-R and the "*primacy of resource*" investment that begins with the presence of a suitable job which increases employees' motivation and leads to work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004; Hobfoll, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012) are in keeping with these findings.

However, the results did not support the mediating role of WFC between job autonomy and burnout and the mediating role of WFE between demands and engagement. This result is consistent with the JDCS (Karasek & Theorell, 1990) where job autonomy offered a considerable contribution to positive psychological states (i.e., motivation and learning), whereas job demands played a role in the emergence of negative psychological states (i.e., strain, poor health and ill-being). Moreover, the role of job autonomy is reinforced as important in the establishment of well-being at work whether through WFE or directly. Halbesleben (2010), in the meta-analytic study of antecedents of engagement, already acknowledged the primacy of job autonomy in explaining this positive psychological state in the work context. Since the mindsets of military leaders are perceived as closed-minded and

unyielding (Wadsworth & Southwell, 2011) and the supervisor–employee relationship is characterized by submission to the hierarchy (Chambel, et al., 2015), it seems particularly challenging to create a military work environment characterized by autonomy and control over work.

Based on our predictions, this study presents some findings that allow us to address additional conclusions. We observed that WFE is negatively related to burnout and WFC is negatively related to engagement, which is also consistent with the assumption that WFE contributes negatively to negative states at work and WFC also contributes negatively to positive states at work. Similarly, Lu and Chang (2014) also demonstrated that WFE is negatively related to burnout and WFC is negatively related to a positive work variable, i.e., job satisfaction. Therefore, the importance of the simultaneous analysis of the negative and positive perspectives of the work and family relationship and their positive and negative effects is highlighted. Moreover, our findings additionally suggested that WFC acts as a mediator between the relationship of job characteristics (i.e., job demands and supervisor support) and engagement. This finding could also be related to the COR theory (Hobfoll, 2002) assumptions: 1) the loss of resources occurs quickly and powerfully, 2) the loss is more potent than the gain. Future longitudinal studies should analyze the empirical support of these assumptions. Notwithstanding, it is important to underline the importance of these findings for the military context. More specifically, different studies have already stated that work engagement is essential to prevent junior military personnel from leaving the Army (Alarcon et al., 2010), to protect soldiers from the negative effects upon arrival from deployment and stressful events (Britt & Bliese, 2003) and, generally, to maintain officers' and soldiers' well-being and motivation (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010). Similarly, it is crucial to avoid burnout in military employees in order to prevent a lack of motivation towards their work (Chambel et al., 2015), breakdown through its effects on group cohesion, morale, job

performance, and physical and psychological health (Wilcox, 1994). Accordingly, our results demonstrated that engagement is potentiated via WFE by explaining the relationship between job characteristics (i.e., job autonomy; supervisor support) and this positive state. Nonetheless, this study also emphasized that engagement is restrained through the presence of WFC, which also plays a mediating role between job characteristics (i.e., job demands and supervisor support) and this positive psychological state. Moreover, burnout is also potentiated via WFC by explaining the relationship between job characteristics (job demands; supervisor support) and this strain syndrome. Overall, these results underlined that in order to maintain militaries' well-being, the prevention of WFC and simultaneously the promotion of WFE should be taken into consideration.

The present study findings should be considered in light of certain limitations. First, the conclusions of our study are based solely on self-reported data, collected at one point in time, causing common method variance. This cross-sectional design of the study does not allow for firm conclusions regarding causality. For example, it would be interesting to analyze the dynamics of WFC and WFE for well-being at work based on COR and JD-R tenets longitudinally. However, it should be noted that the recommendations of Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, and Lee (2003) have been followed to minimize potential common method biases. Second, the generalization of these results cannot be extended to militaries working in different contexts or situations, since military employees may face different challenges and environmental conditions during their job. Therefore, future studies should analyze the presented model with other militaries, namely from the army, those in peacekeeping missions or with those in war situations.

From a practical point of view, this study stresses the importance of taking the work-family relationship into account for militaries' well-being by promoting WFE and decreasing WFC.

The role that job characteristics can have in this process has been highlighted, namely the presence of job autonomy, supervisor support, and low job demands.

Capítulo 5

Perceived High-Performance Work Systems and Subjective Well-Being: Work-to-Family Balance and Well-Being at Work as Mediators⁹

Abstract

Perceived high-performance work systems (HPWS) have presented mixed results related to subjective well-being. Additionally, there remains a lack of an integrative analysis of the relationship between work-family balance and these practices. To explore this relationship more fully, we developed and tested a model that proposed work–family balance and well-being at work as mediators. Data gathered from 218 participants employed in a city council with different occupations indicated a positive relationship between perceived HPWS and work-to-family enrichment and a negative relationship between perceived HPWS and work-to-family conflict. More interestingly, based on Conservation of Resources theory and on Job-Demands Resources, the results also indicated the presence of a serial mediation model where work–family balance and well-being at work act as mediators of perceived HPWS and subjective well-being.

⁹ Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2015). Perceived high performance work systems and employees well-being: Work-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development, 17*, 1-14. doi: 10.1177/0894845315583113

Introduction

Although our understanding of the relationship between work and family domains has grown, there is still a gap in our in-depth knowledge of the process through which balance between work and family arises and affects employees' well-being. There is evidence that suggests that models under the negative perspective (work–family conflict) and under the positive perspective (work–family enrichment) best capture the multidimensionality of work–family balance (WFB; Rantanen, Kinnunen, Mauno, & Tement, 2013). In this line, most studies have assumed that organizations will take all the necessary measures to ensure the prevention of work-to-family conflict (WFC) and the promotion of work-to-family enrichment (WFE; Carvalho & Chambel, 2014). Concerning the organizational support, work-to-family field studies usually analyze “family-friendly practices.” Nevertheless, the family- friendly practices have been criticized because they are exclusively created to reduce the WFC (Frye & Breugh, 2004). In this way, these practices do not aim to promote WFE. In addition, some studies have demonstrated that, although the employers believe in family-friendly programs, the rates of their use remain very low (Allen, 2001). In fact, the use of family-friendly practices is dependent on a family supportive organizational culture that creates the conditions for their usage. This includes not only managers who recognize the advantage of such practices and support their usage but also a global communication about the usage of these practices (Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

Simultaneously, a set of human resource practices, that is, high-performance work systems (HPWS), have been considered to be a key invention of modern management (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). However, we observe that, despite the organizational use of these practices, their possible effect on employees' work–family relationship remains unknown. Only a few studies have established the relationship between HPWS and the work–family relationship (e.g., Carvalho & Chambel, 2014; White, Hill, McGovern, Mills, &

Smeaton, 2003). Hence, there is a lack of integrative analysis of the effect of these practices in work–family balance. Furthermore, it is not unconditional or inevitable that these practices lead to the best well-being at work. In fact, the relationship between these high-performance practices and employees' well-being at work has shown mixed results (Kroon, Voorde, & Veldhoven, 2009; Zhang, Zhu, Dowling, & Bartram, 2013). In contrast, the relationship between work-family and employees' well-being at work is the best established. Previous studies have demonstrated that WFE is related to positive well-being at work outcomes contrary to WFC, which was related to poor well-being at work (Rantanen et al., 2013).

Our purpose is to examine the relationship of perceived HPWS practices with well-being at work through work–family conflict and work-family enrichment. Further, we also intend to analyze the relationship between the well-being at work as a mediator between work–family balance and subjective well-being (i.e., satisfaction with life; health perceptions).

We conduct this study with a sample of Portuguese employees. Several reasons may be considered to vouch work–family issues receiving particular relevance in Portugal. First, Portugal has been considered a collectivistic culture and, consequently, family demands are prioritized against work domains (Vieira, Lopez, & Matos, 2014). Hence, individuals who spend a lot of time in work are viewed as contributing to serve the family needs. Second, compared to other European countries, Portugal has one of the highest rates of female activity in full-time work (Torres, 2004). However, the gender role asymmetries are prevalent in Portugal in a way that women have the family responsibilities and men have the work outside home role (Andrade & Matias, 2009). Third, Portugal is experiencing one of the worst economic crises in its long history as a sovereign state with an increase of grim austerity measures (e.g., freezing of public sector appointments and career progressions, salary cuts, and drastic holiday reductions; Ioakimidis, Santos, & Herrero, 2014). These measures create an insecure and unstable climate that is not in keeping with recent findings on the Portuguese

work values showing employees to have higher expectations with regard to the security of employment and preferring high job stability (Chambel, 2013). Moreover, Vieira, Lopez, and Matos (2014) highlighted that family organizational support in Portugal is sparse and employees face a set of sources of conflict between work and family domains.

Study hypotheses

Perceived HPWS and work-to-family balance

Although there is no precision definition of HPWS, some authors have conceptualized this set of practices as a group of separate but interconnected human resource practices that include comprehensive recruitment and selection procedures, incentive compensation and performance management systems, extensive employee involvement and training and which are designed to enhance employee and firm performance outcomes through improved workforce competence, attitudes, and motivation (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007). A unitary perspective considered that this practice system benefits not only employers but also employees who can learn from colleagues, receive mental stimulation to accomplish personal development, develop new skills beyond the basic requirements to accomplish their tasks, and be involved in a more meaningful job, which may be conducted with a sense of achievement (Loughlin & Mercer, 2014).

A central proposition of the WFE, which is defined as the extent to which experiences in one domain improve the quality of life in another domain (Greenhaus & Powell, 2006), is that it occurs through two different paths: instrumental and affective. In the instrumental path, resources are directly transferred from one domain to another, which results in improved interaction with family members. In the HPWS environment, employees acquire new skills that may be helpful in their domestic sphere. For example, employees may learn how to be more organized in the work task, how to exert control over decisions, or how to develop an

assertive interaction that would also be useful in the home context. Thus, this work environment may create a sense of self-esteem, self-efficacy, and self-confidence and create the psychological resources that can be transferred to the family domain (Greenhaus & Powell, 2006). Concerning affective path, Greenhaus and Powell (2006) claim that employees who develop a positive job affect could transfer this positive affect from work to family and that this leads to work enriching the family domain. HPWS is related to positive employee affects such as affective commitment (Takeuchi et al., 2007) and job satisfaction (e.g., Appelbaum et al., 2000). Hence, we expect that these positive affects may indirectly affect the family domain.

However, there is no consensus on what are the outcomes of high-performance practices and we may consider that this system also promotes WFC. A pluralist perspective claims a negative influence of high-performance work practices on employees (e.g., Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000) with a division of interest between employers and employees (Zhang et al., 2013). This perspective is based on the “*exploitation hypothesis*” with an economic advantage for employers and work intensification for employees (Kroon et al., 2009) who demonstrate greater discretionary effort in pursuit of the organization’s goals (White et al., 2003). The work-family conflict theory is based on the scarcity hypothesis, which assumes that each individual has limited resources (e.g., time, energy, and attention) to spend on life roles (Goode, 1960) and occurs when individuals’ work participation conflicts with the family participation (Greenhaus & Beutell, 1985). Job characteristics are important factors to explain this work-family conflict, particularly workload (i.e., high demands; e.g., Byron, 2005). Therefore, it is possible that an HPWS implies high employee effort and work intensification which, in turn, evoke conflict in their family life. Given this assumption, White et al. (2003) observed that some high-performance practices (i.e., appraisal systems, group-based forms of work organization, and individual incentives) interfere negatively with family

life.

Based on the aforementioned, we concluded that high-performance work practices can have contradictory effects on employees' balanced work–family relationship, namely, on work–family conflict and on work–family enrichment. In this way, we establish our first hypothesis:

Hypothesis 1: Perceived HPWS are related to work-to-family balance in a way that presents a positive relationship with work-to-family enrichment and a positive relationship with WFC.

Work–family balance and well-being at work as mediators between perceived HPWS and subjective well-being.

We consider that these contradictory results might be explained if we consider the balance between work and family. As we established previously, high-performance practices are related not only to WFE but also to WFC. Additionally, WFE and WFC are related to well-being at work. We based our assumption of the relationship between work–family balance (i.e., WFC, WFE) and well-being at work on the conservation of resources theory (COR; Hobfoll, 2002). In this framework, “*resources*” is a concept that refers to objects, conditions, personal characteristics, and energies valued by the individual who serve as a means for attaining goals. COR theory predicts that those with greater resources are less vulnerable to strain and that those with fewer resources are more vulnerable to strain. Accordingly, strain occurs under one of three circumstances: (1) when resources are threatened, (2) when resources are lost, and (3) when individuals invest resources and do not gain the anticipated level of return. Threats to resource loss at the workplace are usually in the form of contextual demands and the energy and effort expended on satisfying such demands. Ten Brummelhuis and Bakker (2012) applied COR theory to work–home interface and explained that stressors

help explain how WFC starts, and they add that stressors can be caused by contextual demands that require sustained physical and or mental effort. WFC reflects a process whereby demands in one domain reduce personal resources, which results in diminished outcomes in another domain. On the other hand, the authors suggested that WFE may be understood as the process whereby contextual resources from the work and family domains lead to the development of personal resources. The personal resources developed in each domain subsequently facilitate performance in the other domain (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). The COR theory also emphasizes the resources are important to avoid burnout in general and exhaustion in particular (Maslach & Leiter, 2008). Contrariwise, Chen, Westman, and Eden (2009) claim that engagement can be conceptualized as a result of continuous resource gain. The authors argue that vigor, one of the engagement dimensions, expressed by “*high levels of energy and mental resilience, willingness to invest effort, and persistence in the face of difficulties*” (Chen, Westman, & Eden, 2009, p. 221), could be maintained through the resource gain spirals, that is, initial gains generate more gains and this continuous process generates high levels of vigor.

Moreover, other studies have related WFE to engagement (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011) and WFC to burnout (Innstrand, Langballe, Espnes, Falkum & Aasland, 2008) based on COR theory. In this vein, we expect that the relationship between perceived HPWS and engagement might occur through WFE and that the relationship between perceived HPWS and burnout might occur through WFC.

On the other hand, work is an essential dimension of individuals' lives, and it is known that perceived threat to employment can have consequences for people's subjective well-being and their mental health. This fact can be understood through the JD-R model. This model postulates that job demands and job resources evoke two psychological processes (Schaufeli & Bakker, 2004): “*health impairment*” and “*motivational process*.” “*Health*

impairment” is caused by chronic job demands (e.g., time pressure and emotional workload) that can produce high levels of WFC (Greenhaus & Beutell, 1985). Thus, WFC can act as a chronic job demand and may deplete employees’ mental and physical resources, which could lead to burnout and health deterioration (Schaufeli & Bakker, 2004). Consequently, burnout can lead to ill-health (Ahola & Hakanen, 2007) and to poor satisfaction with life (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). The second psychological process is the “*motivational process*”, which begins with the presence of suitable job resources (e.g., social support and instrumental support) that increase employees’ motivation (Schaufeli & Bakker, 2004). The WFE framework considers that various types of resources that might be acquired in one role improve performance in other roles (Greenhaus & Powell, 2006), and this process of WFE contributes to the presence of work engagement (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Furthermore, work engagement is a psychological state that contributes to enhance subjective well-being (Matthews, Mills, Trout, & English, 2014). That is, when employees develop work engagement, they are more globally satisfied with their lives (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985) and develop positive health perceptions (Ware, Davies-Avery, & Donald, 1978). For these reasons, we believe that well-being at work (i.e., the avoidance of burnout, the presence of engagement) is also an important mechanism to explain the relationship between work-to-family balance and subjective well-being.

In this way, our purpose is also to analyze the relationship between work-to-family balance and subjective well-being through well-being at work (i.e., burnout; engagement). Thus, we establish our second hypothesis:

Hypothesis 2: Work-to-family balance (i.e., WFC and WFE) and well-being at work (i.e., burn- out and engagement) both account for a serial indirect effect in the relationship between employees’ perceived HPWS and their subjective well-being.

Hypothesis 2a: WFC and burnout both account for a serial indirect effect in the

relationship between employees' perceived HPWS and their subjective well-being;

Hypothesis 2b: WFE and engagement both account for a serial indirect effect in the relationship between employees' perceived HPWS and their subjective well-being.

Method

Participants

The participants were employees of a city council of a Portuguese city. From a sample of 324 employees, we obtained 218 answered questionnaires (67.3%). The participants had various functions in the council: superior technician ($N= 39$; 17.9%), technical assistant ($N= 40$; 18.3%), operational assistance ($N= 117$; 53.7%), handler ($N= 7$; 3.2%), fireman ($N= 7$, 3.2%) and other functions ($N= 5$; 2.3%). Most of the respondents were females ($N= 130 = 59.6\%$; $N= 88$; 40.4% male). Participants' mean age was 44.29 years ($SD= 9.6$). As for organizational tenure, 2.3% have worked in the city council for less than 1 year, 13% have worked in the city council from 1 year to 5 years, 34% have worked in the city council from 5 years to 10 years, 31.2% have worked in the city council from 10 years to 20 years, and 19.5% have worked in the city council for over 20 years. In terms of schooling, 33.8% have up to ninth grade, 34.3% have completed secondary school education, 8.1% have attended university, 17.6% have graduated, and 6.2% have a postgraduate qualification. All participants are Portuguese.

Procedure

The research procedure involved different steps. After seeking permission from the president of the city council and the ethical committee of the Faculty of Psychology, we asked the supervisors of each department if they would be willing to voluntarily collaborate in the study. Second, a researcher met each supervisor to explain the purpose and requirements of

the study. Third, each of the supervisors passed the questionnaires on to their subordinates. Each respondent was given a sealable envelope in which to deposit the completed survey. Finally, the researcher returned to the city council departments 1 week later to collect the surveys.

Measures

Perceived HPWS. We measured the employees' perceptions of human resources (HR) practices using 17 items from the scale developed by Takeuchi, Lepak, Wang, and Takeuchi (2007). Sample items include "Employees are involved in decision making" and "*The performance evaluation is based on clear and objective criteria.*" The items were scored on a 7-point rating scale that ranged from (1) "*totally disagree*" to (7) "*totally agree*" ($\alpha = .94$). Responses were summed to provide a total score for the variable, with higher scores indicating a greater degree of perceived HPWS. Carvalho and Chambel (2014) used this scale for Portuguese employees and reported .94 of the Cronbach's alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .94$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction.

Work-Family Enrichment. We measured WFE using a Portuguese version of a 9-item scale (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006). Example items included "*My involvement with my work helps me to understand different viewpoints, and this helps me be a better family member*" and "*My involvement in my work helps me to develop my skills, and this helps me to be a better family member.*" This scale was previously translated and validated for the Portuguese population (Vieira et al., 2014). Responses were summed to provide a total score for the variable, with higher scores indicating a greater degree of WFE. The items were answered on a 5-point rating scale ranging from "*totally disagree*" (1) to "*totally agree*" (5).

Carvalho and Chambel (2014) used this scale for Portuguese employees and reported .94 of the Cronbach's alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .96$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction.

Work-Family Conflict. We measured WFC using an extended Portuguese version of a 15-item scale (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000). Example items included “*After work I am too tired when I come home to do some of the things I'd like to do*” and “*My job takes time from me that I would like spend with my family/ friends*”. The items were answered on a 5-point rating scale that ranged from “*almost never*” (1) to “*almost always*” (5) and higher scores indicate greater interference with family. This scale was previously translated and validated for the Portuguese population (Vieira et al., 2014). Fiksenbaum (2014) used this scale and reported .90 of the Cronbach's alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .88$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction.

Well-being at work. We measured well-being at work with the assessment of Engagement and Burnout. Work Engagement was measured with a Portuguese version of a 9-item scale (Schaufeli, Bakker, & Salanova 2006). Example items included “*When I wake up in the morning, I feel good about going work*” and “*My work inspires me*”. The respondents answered the items on a 7-point scale that ranged from “*never*” (1) to “*every day*” (7). Responses were summed to provide a total score for the variable, with higher scores indicating a greater degree of work engagement. Sonnentag, Binnewies, and Mojza (2010) used this scale and reported .93 of the Cronbach's alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .80$. This scale correlated with

the others scales used in this study in the expected direction. Burnout was assessed using a Portuguese translation of the Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Example items included “*I feel emotionally drained from my work*” and “*I doubt the significance of my work*”. The respondents answered the items on the same 7-point scale as for engagement. Higher scores indicating high burnout levels. The psychometric soundness of the Maslach Burnout Inventory is well documented in the literature with internal consistencies usually well above .70 (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .75$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction.

Subjective well-being. We measured the employees’ subjective well-being with the Satisfaction with Life and Health Perceptions assessment. Satisfaction with life was assessed with the 5-item scale of Diener, Emmons, Larsen, and Griffin (1985). Sample items include “*I am satisfied with my life*” and “*If I could live my life again, I wouldn’t change much*”. The items were scored on a 7-point rating scale that ranged from “*totally disagree*” (1) to “*totally agree*” (7). Responses were summed to provide a total score for the variable, with higher scores indicating a greater degree of satisfaction with life. Carvalho and Chambel (2014) used this scale for Portuguese employees and reported .88 of the Cronbach’s alpha. Rantanen, Kinnunen, Mauno, and Tement (2013) also used this scale and reported .89 of the Cronbach’s alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .88$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction. The Health Perceptions Questionnaire developed by Ware, Davies-Avery, and Donald (1978) was used to assess health perceptions. The scale is composed of 4-items, for example, “*I am as healthy as others*” and “*My health is excellent*”. The items were rated on a 5-point rating scale that ranged from “*definitively false*” (1) to “*definitively true*” (5).

Responses were summed to provide a total score for the variable, with higher scores indicating a greater degree of health perceptions. Carvalho and Chambel (2014) used this scale for Portuguese employees and reported .90 of the Cronbach's alpha. The internal consistency reliability coefficient among participants in the present sample was $\alpha = .92$. This scale correlated with the other scales used in this study in the expected direction.

It is important to note that the HPWS (Takeuchi et al., 2007) and Health Perceptions Questionnaire (Ware et al., 1978) in the previous study (Carvalho & Chambel, 2014) were translated into Portuguese and then a translator was asked to provide a back translation of the Portuguese into English (Brislin, 1980). The HR manager of the city council then read the questionnaire and confirmed the clarity and familiarity of all items.

Statistical Analysis

Our panel data were initially analyzed through a confirmatory factor analysis of all of the scales. Obtaining a good fit in a pretest of the measurement model is critical to establishing discriminant validity and to inspecting the risk associated with common method variance (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003).

To evaluate our mediation model, we used the PROCESS macro developed by Hayes (2013) to test a mediation model with multiple mediators that operate in serial. To derive the direct and indirect effects, we first estimated all the path coefficients in the model of WFC and burnout as mediators (Model 1). Second, we estimated all the path coefficients in the model with WFE and engagement as mediators (Model 2).

Results

We tested two competing models to examine whether all the constructs are represented by one factor model or by the seven research-factors model. The one factor model does not fit the data well ($\chi^2(1393) = 7\,955.74$, $p > .001$; SRMR = .07; CFI = .92; TLI = .91; RMSEA = .05). In contrast, the seven-factor model fits the data well ($\chi^2(1393) = 7\,955.74$, $p > .001$; SRMR = .07; CFI = .92; TLI = .91; RMSEA = .05) and significantly better than the single-factor model, ($\Delta\chi^2(21) = 25\,059.74$, $p < .001$). Hence, it is concluded that the theoretical conceptualization, which determined seven variables, adequately represents the observed data.

The means, standard deviations and correlations are generally consistent with the theorized pattern of relationships. The means, standard deviations, and correlations are generally consistent with the theorized pattern of relationships (see Table 12).

Table 12. Means, standard deviations and correlation coefficients between variables

	Mean	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Per. HPWS	3.48	1.20									
2. WFE	3.35	.84	.37**								
3. WFC	2.39	.73	-.23**	-.19**							
4. Burnout	2.12	1.22	-.20**	-.24**	.51**						
5. Engagement	4.67	1.17	.37**	.43**	-.34**	-.37**					
6. Health Per.	3.13	.90	.22**	.21**	-.31**	-.32**	.36**				
7. SWL	3.92	1.41	.24**	.27**	-.16**	-.21**	.30**	.32**			
8. Gender	.60	.49	-.06	.05	.04	.07	.14**	-.12	.06		
9. Age	44.3	9.6	-.05	-.06	-.14*	-.07	.02	-.25**	-.27**	.01	
10. Marital status	2	.54	.04	.00	-.04	-.01	.07	-.13	-.12	.09	.35**

Note: Per. HPWS = perceived high-performance work systems; WFE = work-to-family enrichment; WFC = work-to-family conflict; SWL=Satisfaction with Life; Health Per.= health perceptions; level of significance * $p < .05$; ** $p < .01$

Concerning hypothesis 1, as expected and as we can see through figure 7 (coefficient = .26; $p < .01$) perceived HPWS present a positive relationship with WFE. However, contrary to our expectations (coefficient = -.14; $p < .01$) perceived HPWS also present a negative relationship with WFC. Thus, hypothesis 1 was partially supported.

Our mediation hypothesis stated that work-to-family balance and well-being at work both account for a serial indirect effect in the relationship between individuals' perceived HPWS and their subjective well-being. Specifically, model 1 tests H2a and Model 2 tests H2b.

Table 13. Indirect effects for Model 1

Model 1	<i>Indirect Effects</i>	
	Estimate	Bias-Corrected Bootstrap 95% Confidence Interval
Satisfaction with life		
Total	.06 (.03)	.02; .12
HPWS → WFC → SWL	.02 (.02)	-.01; .08
HPWS → WFC → Burnout → SWL	.02 (.01)	.00; .06
HPWS → Burnout → SWL	.02(.02)	-.00; .07
Health Perceptions		
Total	.08 (.02)	.03; .13
HPWS → WFC → HP	.03 (.02)	.00; .08
HPWS → WFC → Burnout → HP	.02 (.01)	.01; .04
HPWS → Burnout → HP	.02 (.01)	-.00; .06

Note: Total effect (HPWS → SWL) .28 (.07). Total effect (HPWS → HP) .12 (.05). Standard error in parentheses.

Table 14. Indirect effects for Model 2

Model 2	<i>Indirect Effects</i>	
	Estimate	Bias-Corrected Bootstrap 95% Confidence Interval
Satisfaction with life		
Total	.15 (.04)	.07; .24
HPWS → WFE → SWL	.04 (.03)	-.01; .13
HPWS → WFE → Engagement → SWL	.03 (.01)	.01; .07
HPWS → Engagement → SWL	.06 (.03)	.02; .13
Health Perceptions		
Total	.11 (.03)	.06; .17
HPWS → WFE → HP	.01 (.02)	-.03; .05
HPWS → WFE → Engagement → HP	.03 (.01)	.02; .06
HPWS → Engagement → HP	.07 (.03)	.03; .13

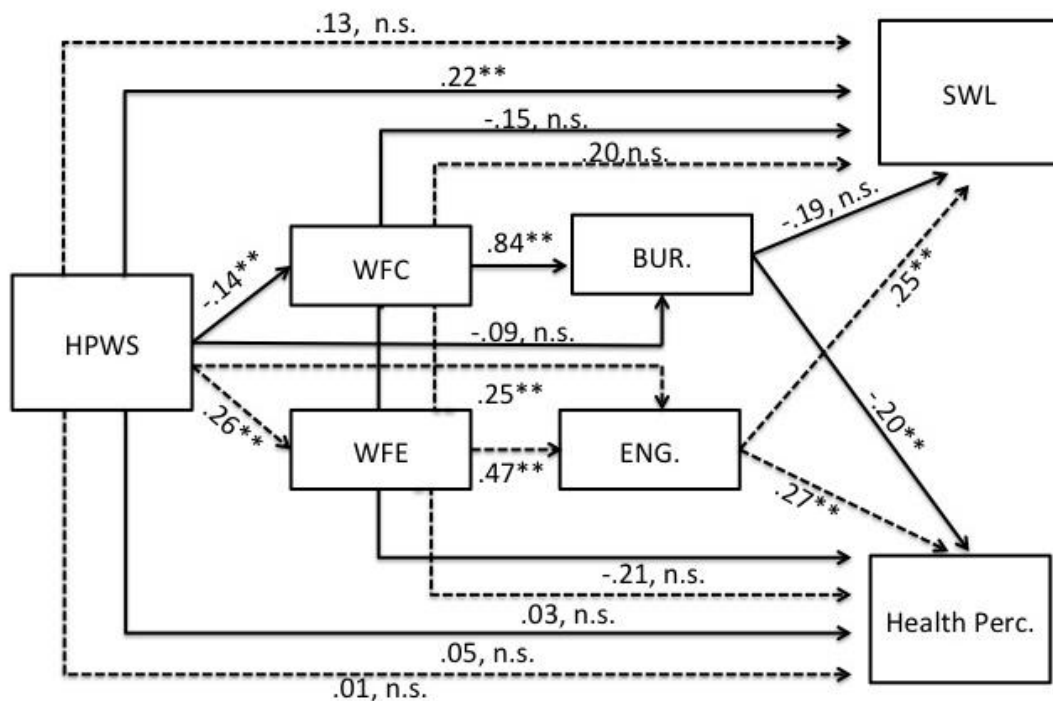
Note: Total effect (HPWS → SWL) .28 (.07). Total effect (HPWS → HP) .12 (.05). Standard error in parentheses.

As shown in Table 13, to test Hypothesis 2a, concerning satisfaction with life as the dependent variable, a significant total indirect effect was observed (because the confidence intervals did not contain zero). The indirect effect could be broken down into three significant and unique effects via perceived HPWS and WFC, perceived HPWS and burnout, and in serial. Only the serial indirect effect was found to be significant. Concerning health perceptions as the dependent variable, a significant total indirect effect was also observed, and there are two indirect effects that are significant: the serial indirect effect and the indirect effect in which WFC mediates the relationship between perceived HPWS and health perceptions (see Table 13). However, once the mediators were included in the regression, the

direct effects present different results (see Figure 7). Hence, whereas the model has no significant direct effects for the relationship between perceived HPWS and health perceptions, the direct effect remains significant for perceived HPWS and satisfaction with life. Together, these results provide a partial support of Hypothesis 2a.

As shown in Table 14, to test the Hypothesis 2b, a significant total indirect effect was observed concerning satisfaction with life as the dependent variable. The indirect effect could be broken down into three significant and unique effects via perceived HPWS and WFE, perceived HPWS and engagement, and in serial. There are two indirect effects that are significant: the serial indirect effect and the indirect effect in which engagement mediates the relationship between perceived HPWS and satisfaction with life (see Table 14). Concerning health perceptions as the dependent variable, a significant total indirect effect was also observed, and there are two indirect effects that are significant: the serial indirect effect and the indirect effect in which engagement mediates the relationship between perceived HPWS and health perceptions. Because no significant direct effects (see Figure 7) remained between perceived HPWS and satisfaction with life or between perceived HPWS and health perceptions once the mediators were included in the regression, it can be concluded that the relationships between perceived HPWS and satisfaction with life and between perceived HPWS and health perceptions were fully mediated by WFE and engagement. Additionally, the engagement partially mediated the relationships between perceived HPWS and satisfaction with life and between perceived HPWS and health perceptions. These results provided support of Hypothesis 2b. Because Hypothesis 2a is partially supported and Hypothesis 2b is totally supported, we conclude that WFB and well-being at work account for a serial indirect effect in the relationship between individuals' perceived HPWS and their subjective well-being.

Figure 7. Model 1 and Model 2



Note: Dashed lines represent the model 2. HPWS, High performance work systems; WFC, Work-to-family conflict; WFE, Work-to-family enrichment; BUR., Burnout; ENG., Engagement; SWL, Satisfaction with life; Health. Perc., Health perceptions. Level of significance $**p < .01$. Control variables are: gender, age and marital status.

Discussion

Our results showed that perceived HPWS were positively related to WFE and negatively related to WFC. Additionally, as expected, work–family balance and well-being at work were serial mediators of the relationship between individuals’ perceived high-performance work practices and their subjective well-being. Beyond our expectations, in the presence of work–family conflict and burnout as serial mediators, the relationship between perceived HPWS practices and satisfaction with life remained significant, and the relationship between burnout and satisfaction with life was not significant. The results of this analysis add important insights to the literature.

First, as expected, perceived HPWS showed a positive relationship with WFE. This result

was in line with the affective and instrumental paths in which WFE occurs (Greenhaus & Powell, 2006). The first path suggests that employees who develop a positive job affect could transfer this positive affect from work to family and that work enriches the family domain for this reason. Previous studies have related HPWS with affective job variables such as affective commitment (Takeuchi et al., 2007) and job satisfaction (e.g., Appelbaum et al., 2000). Therefore, these positive affects may indirectly affect the family domain. On the other hand, in relation to the instrumental path and as postulated previously, the HPWS enhance a broad range of employees' skills and competences that can be directly transferred to the family domain, which results in improved interaction with family members. As Edwards and Rothbard (2000) have suggested, skills obtained in one domain may be abstracted into general knowledge structures of scripts that apply across life domains. Thus, these results have provided support for the unitary perspective that claims that HPWS were related to positive effects for employees (Appelbaum et al., 2000; Carvalho & Chambel, 2014).

Second, contrary to our expectations, perceived HPWS showed a negative relationship with WFC. This result did not support the "*exploitation hypothesis*" grounded in the pluralist perspective that claims that these organizations' practices promote job demands that have strong disadvantages for employees (Kroon et al., 2009). Nevertheless, we did not reject the possible intensification of job demands in organizations that apply HPWS (Ramsay et al., 2000), but we might consider that this intensification could be buffered by the presence of WFE (Greenhaus & Powell, 2006). In fact, we suggest that this negative relationship could be explained because the HPWS promote job resources (e.g., job control and support; Carvalho & Chambel, 2014), and this could in turn promote employees' efficacy at work, which contributes to low WFC. Furthermore, we might also consider that the negative relationship between HPWS and WFC appear because employees who perceive that organizations that develop HPWS use more "family-friendly practices" (Wang & Verma, 2012), and the use of

these work–family balance programs reduces WFC (Frye & Breugh, 2004). Thereby, one of the contributions of this study is that it provides evidence that the implementation of HPWS could be a mechanism that contributes to a design of work–family balance when it is related positively with WFE and negatively with WFC.

Third, this study sought to better understand the process through which perceived HPWS and subjective well-being might be connected. We verified that WFC and burnout account for a serial indirect effect in the relationship between perceived HPWS and health perception. This result is in accordance with the theoretical framework of COR theory (Hobfoll, 2002). In other words, the employees with high WFC displayed high levels of burnout under an HPWS environment. For these employees, involvement in shared decision making or involvement in training systems might be related to investing many resources to address the contextual demands, for example, physical and mental effort, and stress will develop (Hobfoll, 2002). In accordance with ten Brummelhuis and Bakker (2012), WFC then reflects a process whereby work demands deplete personal resources, which results in reduced outcomes in the family domain. Thereby, a consequence of the presence of WFC is burnout that represents an “*energy leakage*”, which is a consequence of long-term stress at work (Innstrand et al., 2008). Furthermore, the mediated role of this negative psychological state between WFC and health perceptions is in line with the health impairment processes proposed by the JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004). In fact, this is in line with the mediated process from job demands (e.g., WFC) via burnout to ill-health (Ahola & Hakanen, 2007). Thus, we conclude that the presence of WFC is essential to increased burnout and that this psychological state is also a crucial mechanism for the establishment of the serial mediation model that establishes the relationship between employees’ perception of HPWS and their health perceptions. However, contrary to what we expected concerning satisfaction with life, we observed that burnout was not a predictor and that this indicator of employees’ subjective well-being

depended directly on their perceptions of HPWS. These results could arise because perceived HPWS promote satisfaction for basic psychological needs such as competence, autonomy and relatedness, and employees feeling intrinsic motivation to do their work, which in turn relates to their subjective well-being, that is, satisfaction with life (Ryan & Deci, 2000).

Fourth, our results support the serial indirect effect of WFE and engagement in the relationship between perceived HPWS and subjective well-being. This pattern of results is also in line with COR theory (Hobfoll, 2002) applied to the work-home interface (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Hence, employees with high WFE displayed high levels of engagement under an HPWS environment. For example, for these employees, involvement in shared decision making or involvement in training systems seems to offer several opportunities to develop resources such as sense of competence, self-efficacy, and pursuing the goal of more challenging work. So, an HPWS environment may lead these individuals to develop personal resources that enrich the family domain (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). It is also possible that positive affects such as enthusiasm and energy experienced at work may enhance positive appraisals of a work that enriches family life and that the presence of these resources and positive affect create work-engaged employees (Hakanen et al., 2011). Moreover, the mediated role of this positive psychological state between WFE and subjective well-being is in line with the motivational processes proposed in the JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004). In these processes, job resources (e.g., WFE) have been assumed to increase work engagement, which have been associated with positive outcomes such as subjective well-being (Matthews et al., 2014). Thus, we conclude that the presence of WFE is essential to increasing engagement and that this psychological state is also a crucial mechanism for the establishment of the serial mediation model that establishes the relationship between employees' perception of HPWS and their subjective well-being.

These results also deserve some consideration under the Portuguese culture. These results

strongly emphasize that with the adoption of HPWS practices the organizations value employees' lives outside the work context. Thus, for a collectivistic culture such as the Portuguese, the adoption of these practices is a way of contributing not only to their work-family balance but also to their well-being outside the work context, thus, being in line with people's values. Moreover, these results have particular relevance under the current work conditions that employees experience. As mentioned previously, Portugal is being governed under austerity measures, which have brought negative consequences to the work context (Ioakimidis et al., 2014). Nevertheless, the high-performance work practices are an important set of practices for employees' work-family balance that should buffer some of these negative consequences. This result underlines the importance of the implementation of these practices in Portugal.

Limitations, Strengths, and Future Directions

Our study has some weaknesses that must be recognized. First, the cross-sectional design of this study did not allow any causal relationships between the variables to be established. Thus, longitudinal studies are needed to test these hypotheses. Second, the exclusive use of self-report questionnaires could lead to problems such as common method bias. However, to minimize the impact of common method variance, we followed several of Podsakoff et al. (2003) methodological and statistical recommendations.

Nevertheless, this study has strengths that should be mentioned. First, it tests a mediation model that has not been tested in the HPWS field. In this way, this finding extends the previous theoretical framework of HPWS and suggests a more comprehensive model with the introduction of effects on work-family balance. Second, this study also focused on HPWS relationship with employees' well-being, which is an area that has needed more empirical research (Kroon et al., 2009; Zhang et al., 2013). Third, this study allows us to conclude that

perceived HPWS practices relate to WFE and foster to WFC. Future studies should analyze this model with the introduction of family-friendly practices to conclude whether the presence of HPWS is also important for creating a more family-friendly environment. Fourth, this study is in agreement with theories that are largely recognized in the literature (COR theory, Hobfoll, 2002; JD-R model, Schaufeli & Bakker, 2004). Fifth, our study used a path analysis approach that allowed us to test our full conceptual model instead of testing pieces of our model separately. This methodology allows researchers to understand the relationships between all the aspects of the mediation role of work–family balance and well-being at work. In addition, this data analysis strategy allows us to test direct and indirect effects between the variables even when there is no association between the predictor and the outcome.

PARTE III

**Conclusões sobre o estudo relação trabalho-família numa perspetiva
organizacional**

Capítulo 6

Resumo integrado dos principais resultados

O objetivo central deste projeto foi compreender o papel de variáveis organizacionais na relação do trabalho para a família, assim como, perceber o impacto desta relação no bem-estar quer em contexto de trabalho, quer no bem-estar subjetivo. Cada um dos estudos apresentados anteriormente serviu de uma forma ou de outra para que se chegasse a uma melhor entendimento sobre esta questão. Este capítulo pretende apresentar uma leitura integrada dos principais resultados dos estudos anteriores.

1. A ocorrência simultânea do conflito e do enriquecimento trabalho-família

De acordo com referenciais teóricos prévios quatro perfis distintos de conjugação de CTF e ETF podem ser viáveis. A “*spillover perspective*” (Lambert, 1990) considera que as exigências num domínio originam conflito no outro domínio, explicando a existência de um perfil onde o CTF seja representado em níveis mais elevados e o ETF em níveis mais baixos. Sieber (1974), na “*hipótese expansionista*”, considerou que ter muitos papéis é benéfico para o indivíduo. Assim, pela transferência de papéis que a “*spillover perspective*” defende, considera-se que pode existir igualmente um perfil onde o ETF tenha valores mais elevados e o CTF valores mais baixos. Uma outra hipótese considerada é a da “*segregação*” (Lambert, 1990) que afirma a separação dos domínios do trabalho e da família, bem como, a singularidade das exigências de cada domínio, sendo possível prever a existência de um perfil com CTF e ETF com valores igualmente baixos (*e.g.*, Rantanen, Kinnunen, Mauno &

Tillemann, 2011; Rantanen, Kinnunen, Mauno & Tement, 2013). Por fim, a “*hipótese compensatória*” defende que existem mecanismos de compensação pelos efeitos negativos num domínio que origina efeitos positivos no outro domínio. Portanto, é igualmente possível encontrar um perfil onde o CTF e o ETF registem valores elevados.

Os resultados do estudo 1 revelaram a existência de cinco perfis: 1) CTF dominante: CTF elevado e ETF baixo; 2) Baixa relação de CTF e ETF: CTF e ETF baixos; 3) ETF dominante: ETF elevado e CTF baixo; 4) Moderado CTF e ETF: valores moderados de CTF e de ETF, moderado CTF (CTF moderado e ETF baixo). Os primeiros quatro perfis estão de acordo com o que estudos anteriores demonstraram (*e.g.*, Demerouti & Geurts, 2004; Grzywac, Butler & Almeida, 2008; Rantanen *et al.*, 2011). Por outro lado, os nossos resultados reforçam a existência de um perfil com elevado CTF e baixo ETF (*i.e.*, perfil de CTF dominante e perfil de CTF moderado). Desta forma, contrariam os resultados de Rantanen *et al.* (2013) que não registaram a presença de perfis com baixos níveis de CTF e de ETF ou um perfil onde o CTF fosse elevado e o ETF baixo.

A prevalência de estudos onde se analisa exclusivamente a presença de CTF, ignorando a co-ocorrência de ETF, tem vindo a dominar a literatura (Greenhaus & Powell, 2006; McNall, Nicklin & Masuda, 2010). A visão negativa da relação trabalho-família tem sido largamente reforçada, fornecendo conclusões limitadas quando à amplitude e forma que esta relação pode tomar. Estas limitações podem restringir as organizações a desenharem caminhos onde se procure apenas prevenir o CTF, em vez de simultaneamente promoverem o ETF. Através deste estudo, vimos que esta limitação de analisar exclusivamente o CTF (ou o ETF) restringe igualmente o nosso entendimento sobre dois aspetos fulcrais. Primeiramente, o de analisar variáveis organizacionais que possam simultaneamente facultar a promoção de ETF e diminuição de CTF (*i.e.*, características do trabalho). Em segundo lugar, o testar os benefícios do ETF como atenuador dos efeitos negativos originados pelo CTF. Em suma, analisar a

simultaneidade de ocorrência de ETF e CTF através de perfis conduz a uma visão mais íntegra da forma como os indivíduos relacionam o trabalho com a família, ajudando as organizações a atuarem nesse sentido.

2. Antecedentes do CTF e do ETF

A literatura tem vindo a considerar que as organizações necessitam de extrapolar a ideia de que melhorar a relação entre o trabalho e a família dos trabalhadores é conseguido exclusivamente com medidas formais para o efeito (Kossek, Pichler, Bodner & Hammer, 2011; COFACE, 2015). Baseando-nos neste princípio, integrámos neste projeto outras variáveis organizacionais que acreditámos serem capazes de se revelarem fundamentais neste domínio, distinguindo as características do trabalho e as práticas de envolvimento.

2.1. As características do trabalho

Consistentes com os princípios do JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) os estudos que integram este projeto mostraram que as características do trabalho contribuem para a presença de CTF e de ETF. Concretamente, as exigências, que requerem esforço mental e/ou físico, estão associadas a custos fisiológicos e psicológicos (Bakker & Geurts, 2004) que limitam os recursos do indivíduo (Goode, 1960) e dão origem do CTF (Greenhaus & Beutell, 1985). Já a autonomia e suporte do supervisor contribuem para a criação de efeitos positivos que levam a maior motivação, novas competências e energia que podem ser transferidos para o domínio da família, enriquecendo-o (*i.e.*, ETF; Greenhaus & Powell, 2006). De acordo com isto, verificamos que as exigências contribuem para a presença de CTF e se relacionam negativamente com o ETF. Pelo contrário, estes estudos mostraram ainda que a presença de autonomia e suporte do supervisor são características mais favoráveis à presença de ETF e que se relacionam negativamente com o CTF.

Os resultados dos estudos deste projeto estão em consonância com literatura prévia (e.g., Bhargava & Baral, 2009; Boyar, Maertz, Mosley, & Carr, 2008; Byron, 2005; Carlson *et al.* 2011; Demerouti & Geurts, 2004; Geurts, Kompier, Roxburgh, & Houtman, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Siu *et al.*, 2010). Contudo, esta literatura tem-se centrado mais em analisar cada uma destas características ora de forma isolada, ora em conjunto com outras variáveis do trabalho. Por este motivo, os estudos deste projeto procuraram integrar as características do trabalho num modelo teórico largamente considerado na literatura, com amostras distintas. Em específico, no estudo 1, realizado com uma amostra de trabalhadores bancários e onde analisamos a presença de perfis, verificámos que nos perfis em que predomina o CTF, os níveis de autonomia e suporte do supervisor são os mais baixos e os níveis de exigências mais elevados. Verificámos também que nos perfis em que predomina o ETF, os níveis de autonomia e o suporte do supervisor são os mais elevados e os níveis de exigências mais baixos. Estes resultados são congruentes com os resultados do estudo 3 onde, com uma amostra de militares da marinha, verificámos que as exigências contribuem para a presença de CTF e os recursos no trabalho (*i.e.*; autonomia e suporte do supervisor) contribuem positivamente para a presença de ETF. Confirmámos ainda, de forma contrária, que as exigências se encontram negativamente associadas à presença de ETF e a autonomia e suporte do supervisor se encontram negativamente associadas à presença de CTF. Os resultados vão no mesmo sentido em relação à presença destas características do trabalho e o ETF no estudo 2 que, tal como o estudo 1, foi realizado com uma amostra de trabalhadores bancários com funções diversificadas.

Assim, os estudos que compõem este projeto, revelam de forma bem patente que a génese duma relação trabalho-família positiva ou negativa provém da perceção que os trabalhadores têm quanto às características do trabalho.

2.2. As práticas de envolvimento

Como reportado anteriormente, embora não haja uma definição precisa de práticas de envolvimento, Loughlin e Mercer (2014) consideram que estas práticas envolvem 1) alto envolvimento através da partilha de informação e participação na tomada de decisão, 2) crescimento e desenvolvimento e 3) reconhecimento dos trabalhadores. O argumento central deste projeto para a inclusão das práticas de envolvimento como uma variável organizacional de relevância para a relação trabalho família é o de que as designadas “*práticas/ políticas amigas das famílias*” são necessárias mas insuficientes para ajudar efetivamente os trabalhadores a construírem uma relação trabalho-família salutar (Batt & Valcour, 2003). Adicionalmente, constatámos que alguns estudos avançam com argumentos relativamente à presença das práticas de envolvimento e à relação trabalho-família (*e.g.*, Batt & Valcour, 2003; Osterman, 1995; Wang & Verma, 2012;). Contudo, estes estudos não abordam de forma integral a relação destas práticas com o CTF e o ETF.

No estudo 2 centramo-nos na hipótese de que as práticas de envolvimento favoreciam a presença de ETF através das características do trabalho. A construção desta hipótese partiu de um conjunto de pressupostos sobre as práticas de envolvimento. Em específico, estas práticas criam ambientes de trabalho em que, por exemplo, se favorece a participação nas tomadas de decisão, formação, sistema de recompensas que diretamente influenciam a natureza do trabalho, ajudando a reduzir ou aumentar as exigências e a autonomia (Armstrong, 2009; Castanheira & Chambel, 2010; Holman, 2005; Loughlin & Mercer, 2014; White *et. al.*, 2003, Wood, Holman, & Stride, 2006). Adicionalmente, o papel do supervisor pela ajuda na resolução de problemas, na promoção de tomada de decisão, pelo encorajar os trabalhadores a terem formação e recompensas e, em geral, pelo alinhar a estratégia de trabalho com os objetivos e missão da organização, é um elemento indispensável à operacionalização destas práticas (Snell & Bohlander, 2007; Owen, Mundy, Guild, & Guild, 2001). Estas

características fazem com que os trabalhadores mais facilmente façam face às exigências do trabalho (Karasek & Theorell, 1990) e assim se depreende que num ambiente de práticas de envolvimento, os pressupostos do modelo JDCS estão presentes. Os resultados mostraram que, tal como previsto, estas práticas estão associadas a ambientes de trabalho com autonomia, suporte e menos exigências, de acordo com o demonstrado em estudos anteriores (*e.g.*, Appelbaum *et al.* 2000; Castanheira & Chambel 2010; Holman 2005; Wood *et al.* 2006). Assim, compreendemos que as práticas de envolvimento promovem de forma indireta o ETF. No entanto, para além do previsto, foi ainda possível verificar no estudo 2 que as práticas de envolvimento têm uma relação direta com o ETF. Consideramos que por estas práticas envolverem um conjunto de medidas como, por exemplo, ter mais formação, trabalhar em equipa e favorecer a participação do trabalhador na tomada de decisões, contribuem para gerar recursos no indivíduo (*i.e.*, desenvolver diferentes competências) que são diretamente ser aplicadas pelo trabalhador no contexto familiar, melhorando a sua qualidade (*i.e.*, mecanismo instrumental; Greenhaus & Powell, 2006). Sob outro prisma, consideramos que as práticas de envolvimento geram sentimentos positivos no trabalhador para com a organização. Por exemplo, estas práticas fazem com que o indivíduo se sinta mais valorizado, recompensado pelo seu trabalho e com voz ativa no mesmo (Loughlin & Mercer, 2014). Desta forma, este domínio afetivo positivo poderá igualmente ser transportado para o domínio da família e gerar enriquecimento (*i.e.*, mecanismo afetivo; Greenhaus & Powell, 2006).

Os resultados do estudo 4 também vão neste sentido, mostrando que as práticas de envolvimento estão positiva e significativamente relacionadas com o ETF. Contudo, neste estudo quisemos aprofundar o entendimento da relação destas práticas não só para com o ETF mas também para com o CTF. Baseámo-nos na “*hipótese de exploração*”, igualmente difundida na literatura (*i.e.*, perspetiva pluralista), que defende que as práticas de

envolvimento promovem a presença de mais exigências aos trabalhadores que se veem obrigados a produzir mais esforços no sentido de atingirem os objetivos requeridos pela organização (Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000; Kroon, Voorde, & Veldhoven 2009; White *et al.* 200; Zhang, Zhu, Dowling, & Bartram, 2013). Consideramos que estes pressupostos iam ao encontro do que a teoria do CTF preconiza, nomeadamente com a “*hipótese de escassez de recursos*” (Goode, 1960) e com o que estudos têm vindo a demonstrar, ou seja, que elevadas exigências produzem CTF (Byron, 2005; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Contudo, os resultados do estudo 4 revelaram uma relação negativa destas práticas com o CTF. Dados os resultados verificados quer no estudo 2, quer neste estudo, nomeadamente a significativa e positiva relação das práticas de envolvimento com o ETF, atribuímos este resultado ao efeito atenuador do ETF (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Bass, 2003) que protege o indivíduo das consequências negativas do CTF. Por outro lado, o estudo de Wang & Verma (2012) mostra que as práticas de envolvimento são igualmente favoráveis à presença das “*práticas/ políticas amigas das famílias*” que servem exclusivamente para redução do CTF, o que também pode explicar este resultado.

Destes estudos sai reforçada a ideia de que as práticas de envolvimento são promotoras diretas da vertente positiva da relação trabalho-família. Mais, estas práticas indiretamente criam condições para a existência de ambientes de trabalho com características favoráveis à presença de ETF. De sublinhar que estes resultados foram verificados com trabalhadores bancários (sector privado) e trabalhadores de uma câmara municipal (sector público) o que lhes confere maior robustez. Por outro lado, muito embora não se descure que estas práticas possam intensificar as exigências aos trabalhadores, o efeito negativo que estas exigências podem causar no domínio da família pode ser atenuado, dada a presença de ETF ou a presença de características favoráveis à prevenção do CTF.

3. Consequências do CTF e do ETF

A literatura tem vindo a sublinhar que a percepção de bem-estar está associada à forma como os indivíduos relacionam o seu trabalho com a sua família (Mullen, Kelley, & Kelloway, 2008). Assim, nos quatro estudos que compõem este projeto procurámos mostrar como o CTF e o ETF se relacionam com o bem-estar no trabalho e o bem-estar subjetivo, que decorre da experiência interna de cada indivíduo.

3.1. Bem-estar no trabalho

Os dois conceitos base que têm sido considerados pela psicologia organizacional para avaliar o bem-estar no trabalho têm sido o *burnout* e o *engagement* (Bakker, Demerouti, & Sans-Vergel, 2014). De acordo com o modelo JD-R (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) e com a COR (Hobfoll, 2001), o *engagement* é caracterizado pela presença de altos níveis de energia e identificação com o trabalho, enquanto o *burnout* é caracterizado pela presença do oposto, ou seja, baixos níveis de energia e fraca identificação com o trabalho (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Os resultados dos estudos que integram este projeto mostraram que o CTF contribui para a presença de *burnout* e o ETF para a presença de *engagement*. No estudo 1, com trabalhadores bancários, verificámos que o perfil de pessoas que percebem mais CTF e menos ETF são as pessoas que também sentem mais exaustão e cinismo (*i.e.*, *burnout*). No mesmo sentido, o CTF também apresentou uma relação positiva e significativa com o *burnout* no estudo 3, realizado com militares, e no estudo 4, realizado com trabalhadores da câmara municipal. Estes resultados vão ao encontro dos princípios que o modelo JD-R (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) e que a COR defendem (Hobfoll, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Pela “*primazia de perda de recursos*” do JD-R e pelo processo de “*perda de recursos*” da COR estas teorias consideram que exigências de trabalho

crónicas esgotam os recursos físicos e mentais dos indivíduos, dando lugar a uma perda sucessiva de recursos e ao *burnout*. Consideramos, por isso, que este esgotar de recursos está na origem do CTF que, por sua vez, concorre para a presença de *burnout*.

Analisando o bem-estar no trabalho na sua dimensão positiva – *engagement* – verificámos, no estudo 1, que o perfil de pessoas que percepcionam mais ETF e menos CTF são as pessoas que também sentem mais dedicação e vigor (*i.e.*, *engagement*). Em consonância, os estudos 3 e 4 também mostram que o ETF está significativa e positivamente associado à presença de *engagement*. O bem-estar no trabalho é explicado pelo *processo motivacional* do JD-R e *primazia de investimento de recursos* da COR (Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Hobfoll, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Em específico, o argumento destes princípios é o de que a presença de recursos no ambiente de trabalho, aumenta a motivação dos trabalhadores e gera *engagement*. Assim, verificámos que estes processos desencadeiam o ETF que, por sua vez, é propício à presença de *engagement*. Estudos anteriores igualmente apontam a relação do CTF com o *burnout* (Allen, *et al.*, 2000) e do ETF com o *engagement* (Fiksenbaum, 2014), assim como, a presença de perfis de mais alto ETF a mais *engagement* e mais alto CTF a mais *burnout* (Rantanen *et al.*, 2011).

No estudo 3 foi ainda possível verificar os efeitos contrários, ou seja, o ETF tem uma relação significativa e negativa com o *burnout* e o CTF tem uma relação significativa e negativa com o *engagement*, o que reafirma os princípios das teorias acima detalhadas.

Adicionalmente, no estudo 1 também verificámos que o perfil com moderado CTF e ETF apresentava valores mais baixos de *burnout* e valores mais elevados de *engagement*, do que os trabalhadores com CTF moderado e ETF baixo. Este resultado permite-nos considerar, uma vez mais, que o ETF atenua os efeitos que o CTF tem para o *burnout* (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Bass, 2003).

3.2. Bem-estar subjetivo

Vários autores defendem que o bem-estar deve ser medido segundo diferentes dimensões (Diener, 2006; OMS, 2012; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). A definição de saúde da OMS (2012) foca precisamente que a saúde deve ser analisada para além da ausência de doença ou invalidez, assegurando, uma ampla visão de bem-estar. Assim, aconselha-se a satisfação com a vida como uma medida viável para avaliar o bem-estar, a par de medidas que avaliem o estado de saúde (OMS, 2012). Por este motivo, medimos o bem-estar subjetivo através das perceções de saúde e da satisfação com a vida.

Tal como assinalámos anteriormente em relação ao bem-estar no trabalho, a relação entre o CTF e o ETF e o bem-estar subjetivo vai ao encontro dos princípios da teoria JD-R e da COR (Demerouti *et al.*, 2001; Hobfoll, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Assim, os princípios da *primazia de perda de recursos* (JD-R; Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) e o *processo de perda de recursos* da COR (Hobfoll, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012) que argumentam que a perda de recursos origina *burnout*, são igualmente válidos para os trabalhadores terem piores perceções de saúde e menos satisfação com a vida. Nestes estudos, defendemos que esta perda origina CTF que, por sua vez, culmina em efeitos nefastos para o bem-estar subjetivo. Pelo *processo motivacional* (JD-R; Demerouti *et al.*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) e pela *primazia de investimento de recursos* (COR; Demerouti *et al.*, 2001; Hobfoll, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; ten Brummelhuis & Bakker, 2012) consideramos que a existência de recursos no trabalho gera um processo motivacional, que ao criar mais vigor e dedicação no trabalho, também faz com que os trabalhadores sintam mais bem-estar fora deste contexto. Consideramos que o ETF surge através da presença destes recursos, sendo igualmente mais um veículo neste processo gerador de bem-estar.

Assim, no estudo 1, verificámos que o perfil de pessoas que percepcionam mais CTF e menos ETF são as pessoas que também sentem menos satisfação com a vida e piores percepções de saúde. Por outro lado, o perfil onde os trabalhadores percepcionam mais ETF e menos CTF é o que se destaca por valores mais elevados de satisfação com a vida e menos percepções negativas quanto à saúde. Igualmente, os resultados do estudo 2, que tal como o estudo 1 é realizado com trabalhadores bancários, revela que o ETF está significativa e positivamente associado à presença de mais satisfação com a vida e menores percepções negativas de saúde. No estudo 4, com trabalhadores de uma câmara municipal, estes resultados são igualmente verificados e, adicionalmente, revelam a relação negativa do CTF com a satisfação com a vida e com as percepções de saúde. Os resultados destes três estudos vão ao encontro dos resultados de estudos anteriores que mostram a relação negativa do CTF com a satisfação com a vida e com as percepções de saúde (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Fiksenbaum, 2014) e a relação positiva do ETF com as mesmas dimensões (McNall *et al.*, 2010). Igualmente, estudos centrados na análise de perfis de CTF e ETF confirmam os efeitos nefastos da presença de mais CTF para o bem-estar subjetivo e a importância do ETF para promoção deste bem-estar (*e.g.*, Rantanen *et al.*, 2013).

De acordo com a comparação estabelecida entre o perfil que apresentou moderado CTF e ETF com o perfil onde o CTF registou níveis moderados, tal como verificado em relação ao bem-estar no trabalho, concluímos que o perfil com moderado CTF e ETF apresenta melhores percepções de saúde. Este resultado permite-nos reafirmar o efeito atenuador que o ETF exerce sobre os efeitos negativos do CTF (Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Bass, 2003). Contudo, comparando os mesmos perfis, este efeito em relação à satisfação com a vida não se verificou. Uma possível explicação para este resultado prende-se com a escala de satisfação com a vida convidar os participantes a refletirem sobre a sua vida como um todo, fazendo com que possam identificar a presença do conflito. Outra explicação pode estar relacionada

com a possibilidade de neste estudo 1 não termos encontrado um perfil onde os valores de CTF e ETF se revelassem igualmente altos e optarmos por fazer esta comparação com perfis de valores moderados. Desta forma, a satisfação com a vida pode ser uma variável mais sensível a altos ou baixos valores de CTF e de ETF.

Uma vez mais importa destacar que estes estudos foram realizados com amostras de profissões distintas o que robustece estes resultados.

4. O papel mediador do CTF e do ETF

Vários estudos demonstram a forte relação que existe entre as características do trabalho e o bem-estar (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; Christian, Garza e Slaughter, 2011). Constatamos também que as práticas de envolvimento têm importância para explicar o bem-estar (Kroon *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2013). Perante esta evidência empírica, os estudos que fazem parte deste projeto contribuíram para demonstrar o papel mediador que o ETF e o CTF exercem sobre a relação entre estas variáveis. Esta ideia está de acordo com a teoria do modelo JDCS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) de que o bem-estar resulta do efeito das características do trabalho. No mesmo sentido, o modelo JD-R e a COR defendem que exigências crónicas no trabalho, esgotam os recursos físicos e mentais dos trabalhadores levando à sua perda, o que culmina em *burnout* e uma deterioração das condições de saúde (Schaufeli & Bakker, 2004; Hobfoll's, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Ainda de acordo com o preconizado nestas teorias, a presença de recursos no trabalho é associada a uma maior motivação dos trabalhadores, o que origina mais *engagement* e contribui para a presença de bem-estar subjetivo (Hobfoll's, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

De facto, neste projeto verificamos que no estudo 2, realizado com trabalhadores bancários, a relação entre a autonomia e as perceções de saúde ocorrem através do ETF.

Observámos ainda que o ETF explica a relação entre as exigências, o suporte do supervisor e a satisfação com a vida. No entanto, as exigências e o suporte do supervisor mantêm uma relação direta com as perceções de saúde. No mesmo sentido, o ETF não explica a relação entre a autonomia e a satisfação com a vida. Como tem sido apontado pela literatura, as exigências e suporte do supervisor habitualmente mantêm uma relação direta com as perceções de saúde (Kirkcaldy, Levine, & Stephard, 2000; Shultz, Wang, & Olson, 2010). De igual modo, a evidência empírica tem mostrado que a autonomia é um recurso do trabalho importante para a satisfação com a vida (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998).

Verificámos no estudo 3, realizado com militares da marinha, que o CTF explica a relação entre as exigências e o suporte do supervisor e o *burnout*. Neste estudo, foi também possível verificar que o ETF explica a relação entre a autonomia, o suporte do supervisor e o *engagement*. No entanto, o CTF não explicou a relação entre a autonomia e o *burnout*, nem o ETF a relação entre as exigências e o *engagement*. De acordo com o que o modelo JDCS prevê (Karasek & Theorell, 1990) a autonomia está mais associada a estados psicológicos positivos e as exigências desempenham um papel mais associado à emergência de estados psicológicos negativos. No contexto militar, a autonomia é reforçada como sendo uma característica importante para explicar igualmente o bem-estar no trabalho de forma direta, tal como estudos anteriores também consideraram (Halbesleben, 2010). Adicionalmente, observámos que o CTF explica a relação entre as características do trabalho (*i.e.*, exigências e suporte do supervisor) e o *engagement*. Este resultado pode estar associado ao que a COR (Hobfoll, 2002) defende, nomeadamente que as perdas de recursos ocorrem mais depressa e com mais força e que as perdas são também mais potentes do que os ganhos, pois o efeito de mediação entre as características do trabalho e o *burnout* pelo ETF não foi observado.

No estudo 4, considerámos que as relações entre o ETF com o *engagement* e do CTF com o *burnout* mediavam a relação entre as práticas de envolvimento e o bem-estar subjetivo,

através duma mediação em série. Verificámos que o CTF e o *burnout* contam para um efeito indireto na relação entre as práticas de envolvimento e as perceções de saúde. Contrariamente ao esperado, os resultados indicaram que o *burnout* não é um preditor da satisfação com a vida, estando esta variável diretamente relacionada com as práticas de envolvimento. Atribuímos este resultado ao facto das práticas de envolvimento poderem promover necessidades psicológicas básicas dos indivíduos (*i.e.*, competência; autonomia) podendo estar ligadas à sua motivação intrínseca que, em última instância, é importante para a satisfação com a vida (Ryan & Deci, 2000). Neste estudo 4 verificámos também que existe um efeito indireto em série entre o ETF e o *engagement* que, por sua vez, explica a relação entre as práticas de envolvimento e o bem-estar subjetivo.

De forma geral, podemos concluir que os estudos deste projeto mostraram que o ETF e o CTF são mecanismos importantes para explicar a relação entre as práticas de envolvimento e o bem-estar, assim como, a relação entre as características do trabalho e o bem-estar, seja o bem-estar compreendido em contexto do trabalho ou percebido de forma subjetiva pelos indivíduos. Uma vez mais, resta-nos reforçar que, no conjunto de estudos em que testámos estas hipóteses de mediação, utilizámos amostras diferenciadas, o que confere solidez e confiança quanto a estes resultados.

Capítulo 7

Conclusões e implicações práticas

Após expormos os resultados que integram os quatro estudos que compõem este projeto, resta apresentarmos as suas limitações e sugerirmos futuros caminhos para a investigação da relação trabalho-família sob um prisma organizacional.

1. Considerações metodológicas

No que respeita às limitações, um aspeto que deve ser tomado desde logo em conta é o cariz não longitudinal dos dados. Desta forma, inviabilizamos interpretações causais da relação entre as variáveis. De salientar que para os estudos 1 e 3 foi estabelecido acordo para realização de estudos longitudinais. No entanto, no decorrer deste projeto a organização em causa sofreu reestruturações, pelo que apenas conseguimos fazer a recolha dos dados num só momento. Estudos futuros devem, por isso, testar as hipóteses destes estudos ao longo do tempo.

Uma outra limitação comum é o facto do método de recolha de dados ser idêntico nos 4 estudos, nomeadamente através do preenchimento de questionários de auto-relato. Assim, as correlações entre as variáveis poderão ter sido afetadas pelo método de variância comum. Apesar do possível enviesamento de dados por questões como, por exemplo, personalidade da pessoa ou avaliações emocionais de situações, o preenchimento de questionários que este método acarreta (Frese & Zapf, 1988) foi ponderado como mais adequado para conhecer a perceção dos trabalhadores sobre a relação trabalho-família comparando com outras fontes de recolha como, por exemplo, colegas de equipa, supervisores (Kasl, 1978). Além disso, optando pela recolha de dados feita por outras pessoas poderíamos correr o risco de ter

presente o *efeito de Halo* ou por subavaliações das situações observadas podendo ter assim menor validade discriminante (Glick, Jenckins, & Gupt, 1986). Para minimizar o efeito do método de variância comum seguimos as recomendações de Podsakoff, MacKenzie, Lee, Podsakoff (2003) nomeadamente pela revisão do questionário por peritos da academia e pelos profissionais que analisaram previamente se o questionário era adequado à população em causa e se não existiam questões ambíguas. Outra recomendação seguida foi assegurando a confidencialidade das respostas, assinalando esse facto na descrição inicial do questionário e ressaltando que não existiam respostas certas ou erradas. Além disso, ao longo do questionário, a escala de tipo Likert e as respectivas respostas à escala foram variando de escala para escala. Estatisticamente, realizou-se o teste de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003) para analisar a possibilidade de apenas um fator explicar a variância. Assim, através da análise fatorial confirmatória, os itens de todas as variáveis foram unidos a um só factor em comparação com outro modelo em que os itens estavam associados às respectivas variáveis. Em todos os estudos verificámos que a associação dos itens às respectivas variáveis era de forma peremptória o que melhor ajuste de dados tinha.

Uma outra limitação pode ser atribuída ao facto dos estudo 1 e 2 serem realizados com trabalhadores bancários pertencentes à mesma organização, apesar de terem funções distintas. Consideramos que, sob um ponto de vista, este pode ser um ponto crítico para a generalização dos resultados (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). No entanto, por outro lado, o facto de termos trabalhadores pertencentes à mesma organização permitiu que a cultura de apoio à família fosse de forma natural controlada, o que pode ser considerado uma vantagem para estes estudos. Por outro lado, como já tivemos oportunidade de referir, considerando o conjunto de estudos pertencentes a este projeto, devemos sublinhar que são compostos por profissões distintas (*e.g.*, sector bancário, militares, trabalhadores de câmara municipal) e com organizações quer do sector público, quer do sector privado, o que confere aos resultados

obtidos uma maior robustez e possibilidade de generalização. A diversidade metodológica dos estudos apresentados é outros dos pontos que concorrem para esta robustez e generalização, revelando uma maior segurança quanto aos resultados comuns aos quatro estudos.

Esta tese analisa o efeito de variáveis contextuais em variáveis individuais procurando, desta forma, introduzir novas luzes teóricas para a análise da relação trabalho-família em contexto organizacional. Além disso, é objetivo deste projeto tecer conclusões sobre práticas organizacionais que favoreçam a harmonização da relação trabalho-família. Seguem-se, assim, quais as implicações teóricas, propostas de estudos futuros e, por fim, implicações práticas deste projeto.

2. Implicações teóricas e propostas de estudos futuros

Este projeto inclui a integração de duas perspectivas que têm sido largamente analisadas na literatura, de forma individualizada, procurando responder à necessidade de adotar uma perspectiva o mais completa possível quando à relação trabalho-família dos trabalhadores (Voydanoff, 2004; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Adotando uma ampla visão das tendências de estudo da relação trabalho-família analisamos não só o CTF como também nos centramos numa perspectiva positiva possível de se estabelecer nesta relação, o ETF. Esta abordagem permitiu uma contribuição para o movimento de mudança de paradigma da psicologia: o facto desta não se dever apenas focar nos pontos fracos, na doença, mas também nos pontos fortes, resiliência e forças (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Igualmente na investigação da relação trabalho-família apela-se claramente ao desenvolvimento de mais estudos que permitam conhecer o lado positivo desta relação (Frone, 2003; Greenhaus & Parasuraman, 1999; McNall, *et al.*, 2010; Shein & Chen, 2011) contribuindo este projeto para essa análise. Verificou-se, em particular, que o ETF e o CTF ocorrem simultaneamente no

mesmo indivíduo em níveis diferenciados. Estudos futuros, poderão centrar-se na análise da flutuação dos perfis de CTF e ETF ao longo do tempo, assim como, nos seus antecedentes procurando perceber se essas flutuações coincidem com as flutuações dos antecedentes.

De relevância teórica está igualmente o facto do modelo de JCDS se revelar um modelo de bem-estar adequado ao estudo da relação trabalho-família, explicando quer a existência de CTF, quer a existência de ETF. Importa aqui clarificar uma questão que tem sido apontada como controversa na literatura e que se refere aos efeitos interativos ou aditivos que as características do trabalho preconizadas no modelo poderão tomar. Baseando-nos em pesquisas prévias (De Lange *et al.*, 2003; Taris, 2006; Van der Doef & Maes, 1999) que realizaram uma análise detalhada de vários estudos que utilizaram o JDCS, verificámos que existia um argumento mais forte para considerar a função aditiva das características do trabalho em relação à função interativa destas características. Neste projeto decidimos, por isso, analisar as características do trabalho de acordo com a sua função aditiva. Contudo, consideramos que este ponto deve merecer mais atenção em estudos futuros. Concretamente, outros estudos deverão explorar o carácter desafiante e de crescimento que, por exemplo, as exigências do trabalho (*e.g.*, o excesso de trabalho; a pressão de tempo) poderão tomar na presença de recursos do trabalho (*e.g.*, a autonomia). Noutro prisma, tal como Crawford, Lepine e Rich (2010) preconizam, as exigências devem ser futuramente analisadas distintamente quanto ao carácter desafiador (*i.e.*, volume de trabalho; pressão de tempo; responsabilização) ou de entrave (*i.e.*, exigências como tratar de burocracia; conflito e ambiguidade de papéis) que podem tomar. Em suma, consideramos que quer a natureza das exigências e a sua relação com o CTF e o ETF, quer a potencial diferenciação que exigências poderão tomar na presença de recursos no trabalho, deverão ser consideradas em estudos futuros.

Estudos futuros poderão ainda explorar outras características do trabalho como antecedentes da relação trabalho-família. Por exemplo, tal como o JD-R (Bakker, *et al.*, 2003) ou o modelo de ten Brumelhuis e Bakker (2012) consideram, a presença de outros recursos como apoio dos colegas, feedback, trabalho em equipa e variedade de tarefas poderão ser explorados mais detalhadamente como antecedentes desta relação.

Além do reconhecido modelo JD-CS (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990) esta tese incluiu como referencial teórico os modelos JD-R (Bakker, *et al.*, 2003) e a COR (Hobfoll, 2001). Os princípios de cada um destes modelos foram suportados pela nossa pesquisa, pelo que estudos futuros que se concentrem na relação trabalho-família poderão usar os mesmos como referencial teórico.

Estes estudos, em particular o estudo 1,3 e 4, mostraram que os efeitos do CTF e ETF se sentem no próprio domínio (*i.e.*, trabalho). Este dado dá força ao argumento que assume que o efeito primário do CTF ou ETF reside no domínio onde estes processos se originam, o que inicialmente não era visto como tão plausível (Amstad *et al.*, 2011; Carlson, Hunter, Ferguson, & Whitten, 2014; Nohe, Meier, Sonntag, & Michel, 2015). Contudo, estudos que analisem o domínio recebido (*i.e.*, variáveis do contexto familiar) ou que analisem a direção da família para o trabalho em simultâneo com a direção do trabalho para a família serão necessários para generalizar estes resultados.

De referência para a inovação teórica deste projeto está a investigação das práticas de recursos humanos de envolvimento como uma pertinente variável de análise neste domínio. A inclusão desta variável macro-organizacional surge como inovadora na medida em que, por um lado, não tem sido muito estudada na relação trabalho-família e, por outro, trouxe resultados surpreendentes no que se refere à relação com o CTF e com o ETF. Estudos futuros devem continuar, por isso, a incluir nos modelos de análise esta variável organizacional percebendo em diferentes prismas a sua relação com a relação trabalho-família. Um estudo

que poderia resultar num melhor conhecimento sobre a pertinência das práticas de envolvimento seria verificar, a nível organizacional, a relação destas práticas com a cultura de suporte à família. Simultaneamente, a nível individual, seria importante perceber se esta relação promove o ETF e diminui o CTF. Devemos mencionar que foi nossa tentativa incluir esta variável num dos estudos. Contudo esta medida apesar de internacionalmente reconhecida (Allen, 2001), não revelou boas qualidades psicométricas pelo que não a incluímos no estudo em causa.

Por último, estudar a forma como a relação trabalho-família afeta o bem-estar permitiu olhar não só para os efeitos positivos desta relação mas também para os seus efeitos negativos, especificamente para o bem-estar no trabalho e bem-estar subjetivo. Desta forma, estabelecemos um espectro mais representativo do impacto da vivência da relação trabalho-família não só para as organizações mas também para os indivíduos. Nas análises realizadas verificámos que o bem-estar no trabalho ou o bem-estar subjetivo não é afetado sempre da mesma forma, o que nos leva a sugerir que estudos futuros sejam compostos igualmente por várias variáveis de bem-estar.

3. Implicações práticas

A relação trabalho-família é uma temática de importante interesse pelas suas implicações para os indivíduos, famílias, organizações e sociedade em geral. O conjunto de estudos que compõem esta tese vão neste sentido mostrando a relevância da relação trabalho-família como indicador de bem-estar quer organizacional, quer individual, mostrando a pertinência deste tópico para a saúde ocupacional.

Através do primeiro estudo surge uma implicação prática que realça, desde logo, que as medidas organizacionais destinadas à promoção de uma relação trabalho-família harmoniosa devem extrapolar a tradicional prevenção do CTF devendo, mais do que isso, procurar

igualmente promover medidas que favoreçam o ETF. O primeiro estudo deste projeto mostrou que a estratégia de promoção do ETF tem dupla vantagem uma vez que não serve exclusivamente para promover a sua existência e, assim, um maior bem-estar nos trabalhadores como, mais do isso, serve para compensar os efeitos nefastos que o CTF exerce no bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, este estudo sugere que diferentes estilos de gestão devem ser tidos em conta para lidar com esta questão uma vez que os trabalhadores, embora na mesma organização, apresentam cinco perfis diferenciados de relação trabalho-família. Este aspeto chama a atenção para o facto de as organizações deverem tratar esta questão de forma diferenciada, conhecendo o contexto específico de cada trabalhador.

Um outro aspeto de referir e que decorre dos três primeiros estudos é que a relação trabalho-família ganha uma forma mais negativa ou positiva dependendo da presença de autonomia, suporte e das exigências do trabalho. A presença de autonomia num ambiente em que, por exemplo, os trabalhadores tenham a oportunidade de tomar decisões, possam decidir como organizar as tarefas, revela-se um elemento-chave para uma melhor relação trabalho-família. A presença de suporte por parte do supervisor com, por exemplo, uma atitude de ajuda e compreensão, de exploração do potencial dos trabalhadores, assim como, demonstração de confiança nas suas tomadas de decisão dos trabalhadores é igualmente uma característica fundamental à promoção desta relação. Por outro lado, as exigências entendidas através de, por exemplo, a quantidade excessiva de tarefas que se atribuem a um trabalhador ou o escasso tempo para a sua realização, são fatores que contribuem para a presença do CTF.

De acordo com os resultados destes estudos, as práticas de envolvimento, enquanto um conjunto de práticas destinadas a melhorar a eficácia dos trabalhadores, parecem mostrar uma tripla vantagem para a relação trabalho-família. Em primeiro lugar, indo ao encontro dos resultados do estudo 2, a presença destas práticas parece ser indicadora da existência de um ambiente de trabalho com mais autonomia e suporte, o que ajuda a enfrentar as exigências.

Em segundo lugar, através dos estudos 2 e 4, foi notória a relação significativa e positiva destas práticas com o ETF. Por último, o estudo 4 revelou não só que estas práticas parecem estar relacionadas com o ETF mas também que as mesmas estão negativamente associadas à presença de CTF. Como vimos, as práticas de envolvimento contribuem para a existência de um ambiente de trabalho rico em recursos que funcionando como veículo de ETF, pode ter efeito atenuador sobre a intensificação de exigências e, assim, baixar o CTF. Destaca-se, deste modo, que ambientes de trabalho em que prevaleçam medidas em que haja partilha de informação e tomada de decisão, crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores com direito a formações para além das exigidas para a função, assim como, um sistema que privilegie o reconhecimento dos trabalhadores através de incentivos e recompensas pela sua eficácia (Loughlin & Mercer, 2014) são ambientes favoráveis ao estabelecimento de uma melhor trabalho-família.

Através deste conjunto de estudos é também possível depreender como implicação prática que colocar a relação trabalho-família no topo das prioridades das organizações tem vantagem para os trabalhadores que melhoram os seus níveis de bem-estar quer nesse contexto de trabalho quer no contexto fora do trabalho. De facto, as organizações beneficiarão ao terem trabalhadores com menos *burnout* e mais *engagement* porque tal significa ter trabalhadores com uma melhor performance, mais capazes de criar contextos sociais no trabalho propício, por exemplo, ao trabalho em equipa, à ajuda entre colegas e comportamentos discriionários que conduzem à eficiência organizacional (Christian, *et al.*, 2011). Cuidar da relação trabalho-família dos trabalhadores deve ser, por isso, visto como um investimento com retorno.

Tal como já referido nesta tese, a literatura centrada no estudo da relação trabalho-família tem vindo a criticar a visão exclusiva das práticas amigas das famílias como medidas favoráveis a uma relação trabalho-família salutar. Tem sido igualmente comum aos diferentes

estudos que se centram na relação trabalho-família o facto de considerarem a implementação de uma cultura de suporte à família como elemento-chave para que esta relação se torne mais saudável. Assim, as implicações acima descritas e que decorrem dos estudos inerentes a este projeto devem ser integradas num contexto mais amplo, especificamente numa cultura de suporte familiar que as sustente e viabilize (Allen, 2001; Thompson *et al.*, 1999).

Por último, importa refletir o contexto em que este projeto se desenvolveu. Ao longo do período que os estudos desta tese foram realizados, Portugal atravessava um período de medidas de austeridade, com negativa influência para o contexto do trabalho (Ioakimidis *et al.*, 2014). Adicionalmente, a Comissão Europeia (2012) tem alertado para as consequências da crise económica corrente, como sejam o aumento do desemprego e o trabalho precário. Este último, caracterizado por uma ampla variedade de trabalho à margem dos padrões legislados, está a criar o aumento de trabalhadores europeus excluídos de benefícios sociais e/ou protecção no emprego. Assim, o conjunto de implicações práticas que estes estudos vieram a revelar mostra de forma perentória a necessidade de olhar e actuar sobre o trabalho num sentido mais amplo, entendendo as suas implicações para o indivíduo, a família e, em geral, para a sociedade.

Referências

- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104, 103–110. doi:10.1016/j.jad.2007.03.004
- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified absence: A population-based study of Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 64, 185–193. doi:10.1016/j.jpsychores.2007.06.022
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Huuhtanan, P., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Occupational burnout and chronic work disability: An eight-year cohort study on pensioning among Finnish forest industry workers. *Journal of Affective Disorders*, 115, 150–159. doi: 10.1016/j.jad.2008.09.021
- Alarcon, G., Lyons, J. B., & Tartaglia, F. (2010). Understanding predictors of engagement within the military. *Military Psychology*, 22, 301–310. doi: 10.1080/089956052010492695
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435. doi: doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Allen, T., & Paddock, L. (2015). How being mindful impacts individuals' work-family balance, conflict, and enrichment: A review of existing evidence, mechanisms and future directions. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in organizations* (pp. 213-238). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for further research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308. doi: 10.1037/1076-8998.5.2.278

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151–69. doi: 10.1037/a0022170
- Andrade, C., & Matias, M. (2009). Gender differences in work-to-family facilitation in Portuguese employees. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 2, 161-172.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. London: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2009). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132–146. doi:10.1037/0021-9010.90.1.132.
- Ashforth, B. E., Kreiner G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491. doi: 10.2307/259305
- Auten, J. H. (1981). The paramilitary model of police and police professionalism. *Police Studies*, 4, 67-78.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345–366. doi:10.1177/0730888404266349
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Behavior*, 1, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Barnett, R. (1998). *A new work-life model for the twenty-first century*. *ANNALS, AAPSS*, 562, 143-158.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56, 781-796. doi: 10.1037/0003-066X.56.10.781
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resources practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597. doi: 10.2307/3069383
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42, 189–220. doi: 10.1111/1468-232x.00287
- Becker B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources* (pp. 53-101). Stamford CT, USA: JAI Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39–47. doi: 10.1002/(sici)1099-050x(199721)36:1<39::aid-hrm8>3.0.co;2-x
- Beham, B., Präg P., & Drobnič (2010). Work–life balance. A comparative study among parents in four European countries. In M. Schmidt & C. Schank (Eds.), *Die Metropolregion Berlin vor demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen* [*The metropolitan region of Berlin facing demographic and social challenges*] (pp. 81–104). Munich: Hampp.

- Bhargava, S., & Baral, R. (2009). Antecedents and consequences of work-family enrichment among Indian managers. *Psychological Studies*, 54, 213–225. doi: 10.1007/s12646-009-0028-z.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3–23. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndsmills: Palgrave-Macmillan.
- Boyar, S. L., Maertz, Jr. C. P., Mosley, Jr. C. D., & Carr, C. J. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 215-235. doi: 10.1108/02683940810861356
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Boston: Allyn & Bacon.
- Britt, T. W., & Bliese, P. D. (2003). Testing the stress-buffering effects of self engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 71, 245-265. doi: 10.1111/1467-6494.7102002
- Britt, T. W., & Craig, R. D. (2005). Predicting work-family conflict from workload, job attitudes, group attitudes and health. *Military Psychology*, 17, 203-227. doi: 10.1207/s15327876mp1703_5
- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. In T. Husen & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International encyclopedia of education* (2nd ed., Vol. 3, pp. 1643–1647). Oxford, England: Elsevier.

- Burrell, L. M., Adams, G. A., Durand, D. B., & Castro, C. A. (2006). The impact of military lifestyle demands on well-being, Army, and family outcomes. *Armed Forces & Society*, 33, 43–58. doi:10.1177/0002764206288804
- Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 57–70. doi: 10.1016/s0001-8791(03)00097-6
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.009
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory and best practices* (pp. 37-65). Amsterdam: JAI Press/Elsevier.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? Studies towards the integration of the social sciences. *Human Relations*, 62, 1459-1486. doi:10.1177/0018726709336500
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1045–1054. doi: 10.1037/a0023964
- Carlson, D. S., Hunter, E. M., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction: Mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 40, 845-865. doi: 10.1177/0149206311414429
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276. doi:10.1006/jvbe. 1999.1713

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131–164. doi:10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Padrões de conflito e enriquecimento trabalho-família: A replicação com trabalhadores bancários portugueses. In M. J. Chambel & M. T. Ribeiro (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 118-132). Lisboa: Editora RH.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373–387. doi: 10.1007/s11205-013-0475-8
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2015). Perceived high-performance work systems and subjective well-Being: Work-to-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development*, 17, 1-14. doi: 10.1177/0894845315583113
- Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, 31-52. doi:10.7458/SPP2012722617
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49, 1047-1065. doi:10.1002/hrm.20393.
- Castells, M. (2003). *O poder da identidade. A era da informação: Economia, sociedade e cultura* (Vol. 2). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chambel, M. J. (2013). Centralidade e valores do trabalho [Centrality and values of work]. In P. Magalhães (Ed.), *20 anos de opinião pública em Portugal e na Europa [20 years of public opinion in Portugal and Europe]* (pp. 26-30). Lisboa, Portugal: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Chambel, M. J. (2014). A interface entre o trabalho e a família. In M. J. Chambel & M. T. Ribeiro (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 42-62). Lisboa: Editora RH.

- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22, 110-127. doi: 10.1080/08995601003638934
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-cruz, A., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-Being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27, 297–310. doi: 10.1037/mil0000087
- Chaudhuri, K. (2009). A discussion on HPWS perception and employee behaviour. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 1, 27–42
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 219–230. doi: 10.1037/a0015282
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747–770. doi: 10.1177/0018726700536001
- COFACE (2015). *European reconciliation package in 2014, year of reconciling work and family life in Europe*. Retirado de <http://www.coface-eu.org>
- Constituição da República Portuguesa, artigo nº59, 1ºb. Retirado de <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Comissão Europeia (2012). Study on precarious work and social rights. Retirado de: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7925&langId=en>

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834–848. doi: 10.1037/a0019364
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations, 37*, 425–441. doi: 10.1177/001872678403700601
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal, 48*, 135–145. doi: 10.5465/AMJ.2005.15993158.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 165–197). Stamford, CT: JAI Press.
- Demerouti, E., & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work and Family, 7*, 285–309. doi: 10.1080/1366880042000295727
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Journal of Happiness Studies, 7*(4), 397–404. doi: 10.1007/s10902-006-9000-y
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*, 71–75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Shaw, J. D. (1998). Positive affectivity and negative outcomes: The role of tenure and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 83*, 950–959. doi:10.1037/0021-9010.83.6.950.

- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199. doi:10.2307/259269
- Eurofound. (2014). *Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção*. Retirado de <http://bookshop.europa.eu/pt/riscos-psicossociais-na-europa-pbTE0214829/?CatalogCategoryID=zV0KABstOsMAAAEjCYcY4e5K>
- Eurofound. (2012). *Fifth European working conditions survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union*. Retirado de http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf
- Eurostat. (2011). Women and men in the EU seen through figures: *News release*. Retirado de <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/1-04032011-AP>
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: Implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 653–672. doi: 10.1080/09585192.2013.796314
- Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J., & Mendonça, M. (2007). Family and work division in dual earner families in Portugal. In I. Crespi (Ed.), *Gender mainstreaming and family policy in Europe: Perspectives, research and debates* (pp.167–198). Milan, Italy: Vita e Pensiero.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57–80. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.57
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199911)20:6<915::aid-job918>3.3.co;2-y

- Frese, M, & Zapf, D. (1988). Methodological issues in the study of work stress: Objective versus subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 375-412). Chichester, England: Wiley.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19, 197–220. doi:10.1007/s10869-004-0548-4
- Geurts, S., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279-312). Chichester: John Wiley & Sons.
- Geurts, S., Kompier, M., Roxburgh, S., & Houtman, I. L. (2003). Does work–home interference mediate the relationship between workload and well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 63, 532–559. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00025-8
- Glick, W. H., Jenkins, G. D., & Gupt, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*, 29, 441-464. doi: 10.2307/256218
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 438–496. doi: 10.2307/2088976

- Greenhaus J. H., Collins K. M., & Shaw J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531. doi: 10.1016/s0001-8791(02)00042-8
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 391-412). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of and conflict family between work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76–88. doi: 10.2307/258214
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92. doi: 10.1016/j.jvb.2005.02.002.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 5, pp. 61–98). Amsterdam: JAI Press/Elsevier. doi:10.1016/S1479-3555(05)05002-X.
- Grzywacz J. G., & Carlson D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455–471. doi: 10.1177/1523422307305487
- Grzywacz, J. G. (2000). Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14, 236-243. doi: 10.4278/0890-1171-14.4.236

- Grzywacz, J. G. (2002). Toward a theory of work–family facilitation. Paper presented at the *34th Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop*, November 2002, Houston, TX.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-262. doi: 10.1111/j.1741-3737.2003.00248.x
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 97–109. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.97.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111–126. doi: 10.1037//1076-8998.5.1.111.
- Grzywacz, J. G., Butler, A. B., & Almeida, D. M. (2008). Work, family, and health: Work-family balance as a protective factor against stresses of daily life. In A. Marcus-Newhall, D. F. Halpern, & S. J. Tan (Eds.), *The changing realities of work and family* (pp. 194-215). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Guerreiro, M. D., & Abrantes, P. (2007). *Transcrições incertas. Os jovens perante o trabalho e a família*. Estudos nº 2. 2ª Ed. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Retirado de http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Transicoes_Incertas.pdf, consultado em Setembro de 2015.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41, 255–279. doi: 10.1177/0539018402041002005

- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190. doi: 10.2307/3069345
- Hackman, J. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415–24. doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J. J., Peeters, M., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8–30. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02014.x
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78–91. doi:10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–241. doi: 10.1080/02678370802379432
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.

- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V. (2005). The longitudinal effects of work–family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 138–154. doi:10.1037/1076-8998.10.2.138.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work and Stress, 24*, 1–35. doi: 10.1080/02678371003683747
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression- based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. Washington, USA: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524. doi: 10.1037//0003-066x.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York, USA: Plenum Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*, 337–421. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307–324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hollingsworth, W. G. (2011). Community family therapy with military families experiencing deployment. *Contemporary Family Therapy, 33*, 215–228. doi:10.1007/s10591-011-9144-8
- Holman, D. (2005). Call centers. In D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The essentials of the new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (pp. 111–131). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- Hosking, R. (2012). The value of employee communication in today's workforce. *Facilities Management Journal*. Retirado de <http://www.fmlink.com/article.cgi?type=Magazine&pub=FMJ&id=30940&mode=source>
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–103). San Diego, CA: Academic Press.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. doi: 10.1037/0021-9010.92. 5.1332.
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. C., & Smith, S. (2010). Linking team resources to work-family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 304–312. doi: 10.1016/j.jvb.2010.05.009
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188. doi: 10.2307/257025
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress*, 22, 1–15. doi: 10.1080/02678370801975842

- Instituto Nacional de Estatística (I.N.E.). Censos de 2001. Retirado de <http://www.ine.pt>
- Ioakimidis, V., Santos, C. C., & Herrero, I. M. (2014). Reconceptualizing social work in times of crisis: An examination of the cases of Greece, Spain and Portugal. *International Social Work*, 57, 285–300. doi: 10.1177/ 0020872814524967
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease. A cross-sectorial study of a random sample of the Swedish Working population. *American Journal of public Health*, 78, 1336-1342. doi:10.2105/ajph.78.10.1336
- Judge, T., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17–34. doi: 10.1037/0021- 9010.83.1.17.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. doi: 10.2307/2392498
- Karasek, R. A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Los Angeles, CA: University of South California.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355. doi: 10.1037// 1076-8998.3.4.322.

- Kasl, S.V. (1978). Epidemiological contributions to the study of stress. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 3-48). Chichester, England: Wiley.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9–29. doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 79–93). West Sussex, UK: Wiley.
- Kirkcaldy, B. D., Levine, R., & Shephard, R. J. (2000). The impact of working hours on physical and psychological health of German managers. *European Review of Applied Psychology*, 50, 443–449. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0013
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38, 509–525. doi: 10.1108/00483480910978027
- Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda, *Human Relations*, 43, 239-257. doi: 10.1177/001872679004300303
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. Jr. (1998). *Strategies for high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48. doi: 10.5465/amr.1999.1580439

- Lester, P., Leskin, G., Woodward, K., Saltzman, W., Nash, W., & Mogil, C. (2011). Wartime deployment and military children: Applying prevention science to enhance family resilience. In S. M. Wadsworth & D. Riggs (Eds.), *Risk and resilience in U.S. military families* (pp. 149–173). New York, NY: Springer.
- Liu, C., Spector, P. E., & Jex, S. M. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 325–336. doi: 10.1348/096317905X26002
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova M. (2007). Testing the robustness of the job demands-resources model: Erratum. *International Journal of Stress Management*, 14, 224–225. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.224
- Loughlin, C., & Mercer, D. (2014). Designing healthy workplaces. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. UK: Wiley Blackwell.
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 37–52. doi: 10.1037/a0030541
- Marchese, M. C., Bassham, G., & Ryan, J. (2002). Work-family conflict: A virtue ethics analysis. *Journal of Business Ethics*, 40, 145–154.
- Marks, S. M. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921–936. doi: 10.2307/2094577
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 189–192. doi: 10.1111/1467-8721.01258
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498

- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). California, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 168–181. doi:10.1037/a0036012
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680–697. doi: 10.2307/259057
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381–396. doi:10. 1007/s10869-009-9141-1.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict : A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725. doi:10.1002/job
- Mullen, J., Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2008). Health and well-being outcomes of the work-family interface. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration. Research, theory, and best practices* (pp. 191–214). New York: Elsevier.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Vocational Behavior*, 29, 171–192. doi: 10.1002/job.506

- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998–2012). *Mplus user's guide (seventh edition)*. Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A Meta-Analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology, 100*, 522-536. doi: 10.1037/a0038012
- Neto, F., Barros, J., e Barros, A. (1990). *Satisfação com a vida*. In L. Almeida, R. Santiago, P. Silva, L. Oliveira, O. Caetano, e J. Marques (Eds.), *A acção educativa: Análise psico-social*, 91-100. Leiria: ESEL./APPORT.
- Nylund, K. L., Asparouhov, A., & Muthen, B. (2007). Deciding on the number of profiles in latent profile analysis and growth mixture modeling. A Monte Carlo study. *Structural Equation Modeling, 14*, 535–569. doi: 10.1080/10705510701575396
- Odle-Dusseau H. N., Herleman H. A., Britt, T. W., Moore, D. D., Castro, C. A., & McGurk D. (2013) Family-supportive work environments and psychological strain: A longitudinal test of two theories. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*, 27-36. doi: 10.1037/a0030803.
- Okun, M. A., Stock, W. A., Haring, M. J., & Witter, R. A. (1984). The social activity/subjective well-being relation: A quantitative synthesis. *Research on Aging, 6*, 45–65. doi: 10.1177/0164027584006001003
- Oldham, G., & Hackman, J. (2010). Not what is was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 463-479. doi: 10.1002/job.678
- Organização Mundial de Saúde (OMS; World Health Organization) - Expert group. (2012). *Measurement of and target-setting for well-being: An initiative by the WHO Regional Office for Europe*, (February), 25–26. Retirado de

- http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0020/167402/e96764.pdf, consultado em Dezembro de 2015
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681–700. doi: 10.2307/2393758
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high-performance organization. *Managing Service Quality*, 11, 10–21. doi:10.1108/09604520110362443.
- Oxford English dictionary (2015). Retirado de <http://www.thefreedictionary.com/Oxford+English+Dictionary>
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299–312. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00062-1
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925–939. doi: 10.1037//0021-9010.84.6.925
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1246–1266. doi: 10.1080/0958519032000145648
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. *Leader to Leader*, 8, 23–29. doi: 10.1002/ltl.40619980809
- Pleck, J. (1977). The work–family role system. *Social Problems*, 24, 417–427. doi: 10.2307/800135

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Podsakoff, N. P., & Lee, J. (2003). The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research. *Leadership Quarterly*, 14, 615–656. doi:10.1016/j.leaqua.2003.08.002
- Poelmans, S., & Caligiuri, P. (2008). *Harmonizing work, family and personal life. From policy to practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Poelmans, S., O'Driscoll, M., & Beham, B. (2005). An overview of international research on the work-family interface. In S. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective* (pp. 3–46). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 180–212). Oxford: University Press.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Journal of Management*, 36, 1011–1039. doi: 10.5465/amj.2010.51468647
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. M. (2007). Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 705-727. doi: 10.1002/job.439
- Quick, J. C., Joplin, J. R., Nelson, D. L., Mangelsdorff, A. D., & Fiedler, E. (1996). Self-reliance and militar service training outcomes. *Military Psychology*, 8, 279-293. doi: 10.1207/s15327876mp0804_2
- Rahbek-Clemmensen, J., Archer, E. M., Barr, J., Belkin, A., Guerrero, M., Hall, C., & Swain, K. O. (2012). Conceptualizing the civil–military gap: A research note. *Armed Forces & Society*, 38, 669-678.

- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501–531. doi:10.1111/1467-8543.00178
- Rantanen J. (2008). *Work-family interface and psychological well-being: A personality and longitudinal perspective*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 346. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tement, S. (2013). Patterns of conflict and enrichment in work-family balance: A three-dimensional typology. *Work and Stress*, 27, 141–163. doi:10.1080/02678373.2013.791074
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In S. Kaiser, M. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 27-46). Berlin: Springer.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1969). The dual career family: A variant pattern and social change. *Human Relations*, 22, 3-30. doi: 10.1177/001872676902200101
- Renshaw, J. R. (1976). An exploring of the dynamics of the overlapping worlds of work and family. *Family process*, 15, 143-165. doi: 10.1111/j.1545-5300.1976.00143.x
- Ribeiro, M. T., & Pimenta, S. (2014). Trabalho-família: Uma questão de equilíbrio? In M. J. Chambel & M. T. Ribeiro (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 12-40). Lisboa: Editora RH.
- Ruderman, M. N., Ohlott, J. P., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45, 369-386. doi: 10.2307/3069352

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual review of psychology* (pp. 141–166). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529–565. doi: 10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
- Ryff, C. D., & Keyes, L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. doi: 10.1037//0022-3514.69.4.719
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium. *Personality and Social Psychological Review*, 4, 30–44. doi: 10.1207/s15327957pspr0401_4
- Scandura, T. A., & Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579–584. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.428.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383–425). Chichester, UK: Wiley.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Sclove, L. (1987). Application of model-selection criteria to some problems in multivariate analysis. *Psychometrika*, 52, 333–343. doi: 10.1007/BF02294360
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Shaw, K. (2009). Insider econometrics: A roadmap with stops along the way. *Labour Economics*, 16, 607–617. doi: 10.1016/j.labeco.2009.09.001
- Shein, J., & Chen, C.P. (2011). *Work-family enrichment: A research of positive transfer*. Toronto, Canada: Sense Publishers.
- Shih H. A., Chiang, Y., & Hsu. C. (2006). Can HPWS really lead to better performance? *Internacional Journal of Manpower*, 27, 741-763. doi: 10.5465/ambpp.2005.18778792
- Shultz, K. S., Wang, M., & Olson, D. A. (2010). Role overload and underload in relation to occupational stress and health. *Stress & Health*, 26, 99–111. doi:10.1002/smi.1268.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578. doi: 10.2307/2094422
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41. doi: 10.1037//1076-8998.1.1.27

- Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, B., Lu, C. Q., Bakker, A. B., et al. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 470–480. doi:10.1016/j.jvb.2010.06.007.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. South-Western, USA: Thompson Corporation.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 965–976. doi: 10.1037/a0020032
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend. *Organizational Research Methods*, 9, 221–232. doi: 10.1177/1094428105284955
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129. doi: 10.1177/001872678003300203
- Sung, J., & Ashton, D. (2005). *High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*. London: Department of Trade and Industry.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069–1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work and Stress*, 20, 316–334. doi: 10.1080/02678370601065893

- ten Brummelhuis, T. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545–556. doi: 10.1037/a00272974
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415. doi:10.1006/jvbe.1998.1681
- Tiedje L. B., Wortman C. B., Downey G., Emmons C., Biernat M., & Lang E. (1990). Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health. *Journal of Marriage and Family*, 52, 63–72. doi: 10.2307/352838
- Torres, A. (2004). *Vida conjugal e trabalho: Uma perspectiva sociológica*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organisational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1512–1530. doi: 10.1080/09585190600878121
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121. doi: 10.2307/256928
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512–1523. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1512
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C. Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 588-95. doi: 10.1016/j.jvb.2011.02.002

- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13, 87–114. doi:10.1080/026783799296084
- Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 279–300. doi:10.1037/1076-8998.12.3.279.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work family conflict and work family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment*, 22, 329-344. doi: 10.1177/1069072713493987
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 456–465. doi:10.1016/j.leaqua. 2011.10.005.
- Voydanoff P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work–family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67, 822–36. doi: 10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398–412. doi:10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x.
- Wadsworth, S. M., & Southwell, K. (2011). Military families: Extreme work and extreme “work-family.” *The annals of the American Academy of Political and Social Science*, 638, 163–183. doi:10.1177/0002716211416445
- Walton, R. (1985). From ‘control’ to ‘commitment’ in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.

- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high performance work systems. *Human Resource Management, 51*, 407–432. doi:10.1002/hrm.21474
- Ware, J. D., Davies-Avery, A., & Donald, C. A. (1978). Conceptualization and measurement of health for adults in the health insurance study: Vol V, *General health perceptions*. R-198715-HEW. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 445–461. doi: 10.1016/j.jvb.2006.07.002
- Wayne, J., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the Big Five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behaviour, 64*, 108-130. doi: 10.1016/s0001-8791(03)00035-6
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, B., & Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. *Exploring Interpersonal Dynamics Research in Occupational Stress and Well Being, 4*, 167–220. doi:10.1016/S1479-3555(04)04005-3
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations, 41*, 175–195. doi: 10.1111/1467-8543.00268
- Wilcox, V. L. (1994). Burnout in military personnel. In R. Zajtcuk, R. Bellamy, D. Jenkins, & V.A. Falls Church (Eds.), *Textbook of military medicine, military psychiatry: Preparing in peace for war*. Office of the Surgeon General, U.S. Department of the Army.

- Wood, S. J., & Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1575–1597. doi: 10.1080/09585192.2010.500484
- Wood, S., & Menezes, L. M. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51, 485–517. doi: 10.1177/001872679805100403
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44, 99–122. doi:10.1111/j.1467-8543.2006.00489.x.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247–276. doi: 10.1177/014920630202800302
- Yanchus, N. J., Eby, L. T., Lance, C. E., & Drollinger, S. (2009). The impact of emotional labor on work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 105–117. doi: 10.1016/j.jvb.2009.05.001
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93. doi: 10.1037/e334892004-001
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3196–3212. doi:10.1080/09585192.2013.77502
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior.

Journal of High Technology Management Research, 19, 128–138.
doi:10.1016/j.hitech.2008.10.005.

ANEXO

Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação coordenada pela docente Maria José Chambel da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

O que é este questionário?

Este questionário é sobre vários aspectos do seu trabalho e o modo como se sente no dia-a-dia.

Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos seus colegas, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

Resultados do estudo

No final do estudo vamos elaborar um relatório com os resultados globais, o qual vai ser apresentado à Direcção de Recursos Humanos. Este documento poderá fundamentar possíveis ajustamentos na gestão de recursos humanos desta empresa e melhorar os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Se quiser receber esta informação pessoalmente contacte o responsável deste projecto: Doutora Maria José Chambel mjchambel@fp.ul.pt

Dados demográficos: adaptados às diferentes populações em estudo.

O seu Trabalho¹

Nas seguintes questões pedimos-lhe que descreva algumas características do seu trabalho atual. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo				
		Discordo				
		Discordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
1.	O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa	1	2	3	4	5
2.	O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente	1	2	3	4	5
3.	No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer	1	2	3	4	5
4.	Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho	1	2	3	4	5
5.	Tenho demasiado trabalho para fazer	1	2	3	4	5
6.	Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho	1	2	3	4	5
7.	Tenho que lidar com exigências contraditórias no meu trabalho	1	2	3	4	5
8.	Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
9.	Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho	1	2	3	4	5
10.	O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)	1	2	3	4	5
11.	No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	1	2	3	4	5

¹ Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 2 (trabalhadores bancários) e 3 (militares da Marinha).

As Características do seu trabalho e do seu Chefe²

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta organização o trata assim como a relação que tem com o seu chefe directo. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta organização o trata assim como a relação que tem com o seu chefe directo. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo moderadamente			Não concordo nem discordo			
		Discordo moderadamente			Discordo			
		Discordo Totalmente						
9.	Se realmente precisar sei que o meu chefe tomará a iniciativa de me ajudar.	1	2	3	4	5	6	7
10	O meu chefe compreende os meus problemas e necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
11.	O meu chefe reconhece o meu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
12.	O meu chefe tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7

² Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 2 (trabalhadores bancários) e 3 (militares da Marinha).

As Práticas usadas no seu trabalho³

As seguintes questões dizem respeito à sua percepção sobre as várias práticas que aplicadas nesta organização para a gestão dos seus empregados. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo moderadamente						
		Não concordo nem discordo						
		Discordo moderadamente						
		Discordo						
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões	1	2	3	4	5	6	7
2.	As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais	1	2	3	4	5	6	7
3.	A formação é contínua	1	2	3	4	5	6	7
4.	O acesso à formação é claro e compreensível	1	2	3	4	5	6	7
5.	A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa	1	2	3	4	5	6	7
6.	A formação está adaptada às funções desenvolvidas	1	2	3	4	5	6	7
7.	A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objectivos	1	2	3	4	5	6	7
8.	A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objectivos compreensíveis	1	2	3	4	5	6	7
9.	A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7
10.	Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa	1	2	3	4	5	6	7
11.	A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas	1	2	3	4	5	6	7
12.	A remuneração está ajustada à função	1	2	3	4	5	6	7
13.	Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual	1	2	3	4	5	6	7
14.	A remuneração está ligada às competências	1	2	3	4	5	6	7
15.	A remuneração está de acordo com a praticada no mercado	1	2	3	4	5	6	7
16.	Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção	1	2	3	4	5	6	7
17.	Os empregados têm prioridade quando abrem concursos para novas funções	1	2	3	4	5	6	7

³ Questionário usado nos estudos 2 (trabalhadores bancários) e 4 (trabalhadores numa Câmara Municipal).

A sua Saúde⁴

Nesta secção as questões referem-se ao seu estado de saúde nos últimos tempos. Lembre-se que só pretendemos saber queixas recentes, não as que pode ter tido no passado. Por favor, indique a resposta que parece adequar-se mais à sua situação actual, utilizando a seguinte escala:

		Definitivamente Verdadeiro				
		Verdadeiro				
		Nem Verdadeiro Nem Falso				
		Falso				
		Definitivamente Falso				
		1	2	3	4	5
1.	De acordo com os médicos, a minha saúde é excelente actualmente.	1	2	3	4	5
2.	Sinto-me melhor actualmente do que nunca.	1	2	3	4	5
3.	Sinto-me tão saudável como as outras pessoas.	1	2	3	4	5
4.	A minha saúde é excelente.	1	2	3	4	5

⁴ Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 2 (trabalhadores bancários) e 4 (trabalhadores numa Câmara Municipal).

A relação entre o seu trabalho e a sua família⁵

Nesta secção pedimos-lhe que reflecta sobre a relação entre o seu trabalho e a sua família, especificamente na influência positiva que pode ocorrer entre estes dois domínios da sua vida. Note que para concordar fortemente (5) com um item deve estar de acordo com a afirmação na totalidade. Veja por exemplo o primeiro item:

O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.

Para concordar fortemente com a afirmação, precisa de estar de acordo com a ideia de que o seu envolvimento com o trabalho o(a) ajuda a compreender diferentes pontos de vista e com a ideia de que esses diferentes pontos de vista se transferem para a vida familiar tornando-o(a) um melhor membro da sua família.

Para concordar fortemente com a afirmação, precisa de estar de acordo com a ideia de que o seu envolvimento com o trabalho o(a) ajuda a compreender diferentes pontos de vista e com a ideia de que esses diferentes pontos de vista se transferem para a vida familiar tornando-o(a) um melhor membro da sua família.		Concordo totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem discordo				
		Discordo				
		Discordo totalmente				
1.	O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a compreender diferentes pontos de vista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
2.	O meu envolvimento com o meu trabalho põe-me com bom humor e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
3.	O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a sentir preenchido(a) como pessoa e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
4.	O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a ganhar conhecimentos e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
5.	O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir feliz e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
6.	O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir realizado(a) e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
7.	O meu envolvimento com o meu trabalho ajuda-me a adquirir competências e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
8.	O meu envolvimento com o meu trabalho faz-me sentir contente e optimista e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5
9.	O meu envolvimento com o meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso e isto ajuda-me a ser um melhor membro da minha família.	1	2	3	4	5

⁵ Questionário usado em todos os estudos.

Continue a reflectir sobre o seu trabalho e a sua família.⁶

Continue a refletir sobre o seu trabalho e a sua família.⁶

		Quase sempre				
		Muitas vezes				
		Algumas vezes				
		Poucas vezes				
		Quase nunca				
		1	2	3	4	5
1.	Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa, devido ao tempo que tenho de despende no trabalho.	1	2	3	4	5
2.	O <i>stress</i> provocado pelo meu emprego faz com que chegue a casa irritado.	1	2	3	4	5
3.	Sinto-me “culpado” por gastar tanto tempo no emprego e não ter tempo suficiente para a minha família.	1	2	3	4	5
4.	Quando chego a casa vindo do emprego, estou demasiado cansado fisicamente para fazer as tarefas familiares.	1	2	3	4	5
5.	O meu trabalho permite-me ter tempo para cumprir com as minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5

6.	O meu trabalho afasta-me, mais do que eu gostava, das actividades familiares.	1	2	3	4	5
7.	A tensão e a ansiedade provocadas pelo meu emprego interferem com a minha vida familiar.	1	2	3	4	5
8.	Tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego, que não consigo descontrair-me quando estou com a família.	1	2	3	4	5
9.	As exigências do meu trabalho tornam difícil manter o tipo de relação que eu gostaria de ter com o meu marido/minha mulher e/ou com os meus filhos.	1	2	3	4	5
10.	Quando chego a casa do trabalho estou emocionalmente tão cansado, que não consigo estar disponível para a minha família.	1	2	3	4	5
11.	O meu emprego retira-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos.	1	2	3	4	5
12.	Os meus chefes e colegas não gostam da frequência com que eu estou preocupado com a minha vida pessoal do trabalho.	1	2	3	4	5
13.	Enquanto estou em casa, estou preocupado com o trabalho.	1	2	3	4	5
14.	O meu emprego interfere negativamente com as minhas tarefas familiares.	1	2	3	4	5
15.	Devido a todas as pressões do emprego, quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas de que gosto.	1	2	3	4	5

⁶ Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 3 (militares da Marinha) e 4 (trabalhadores numa Câmara Municipal).

O Seu Bem-Estar⁷

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma**.

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma.**

		Todos os dias							
		Algumas vezes por semana							
		Uma vez por semana							
		Algumas vezes por mês							
		Uma vez ou menos por mês							
		Algumas vezes por ano							
		Nunca							
1.	No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia	0	1	2	3	4	5	6	
2.	Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	
3.	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6	
4.	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6	
5.	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6	
6.	Estou imerso no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	
7.	Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6	
8.	Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6	
9.	Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6	
10.	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	
11.	Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	
12.	Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	
13.	Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.	0	1	2	3	4	5	6	
14.	Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	

15.	Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.	0	1	2	3	4	5	6
16.	Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17.	Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.	0	1	2	3	4	5	6
18.	Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
19.	Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

⁷ Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 3 (militares da Marinha) e 4 (trabalhadores numa Câmara Municipal).

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua vida em geral. Por favor leia cada frase atentamente e assinale o quanto concorda com cada frase em relação à sua **vida de um modo geral**⁸

		<div>Concordo fortemente</div> <div>Concordo</div> <div>Concordo ligeiramente</div> <div>Não concordo nem discordo</div> <div>Discordo ligeiramente</div> <div>Discordo</div> <div>Discordo Fortemente</div>						
1.	De muitas forma a minha vida está próxima do meu ideal.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As minhas condições de vida são excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Até agora tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada.	1	2	3	4	5	6	7

⁸ Questionário usado nos estudos 1 (trabalhadores bancários), 2 (trabalhadores bancários) e 4 (trabalhadores de uma Câmara Municipal).

Muito obrigado pela sua colaboração!